

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza malého podniku s následnými doporučeními pro další rozvoj
A Small Enterprise Strategic Analysis with Future Development
Recommendation Follow

Student: Bc. Barbora Říčná
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.
Přílohu 1 – účetní výkazy za roky 2007 – 2010 jsem dostala od společnosti
STYL INVEST s. r. o.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....

Bc. Barbora Říčná

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Marii Mikušové Ph.D., řediteli Ing. Jaroslavu Černíkovi CSc. a celé společnosti STYL INVEST s. r. o. za ochotu, spolupráci, maximální vstřícnost, cenné připomínky, konzultace a odborné rady, kterými přispěli k vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat rodičům za podporu po celou dobu studia a při psaní této práce.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretická východiska	6
2.1	Metodika práce	6
2.2	Podniková strategie	7
2.2.1	<i>Typologie strategií</i>	7
2.3	Strategický management neboli strategické řízení	10
2.3.1	<i>Podniková vize, poslání, cíle</i>	11
2.4	Strategická analýza	13
2.4.1	<i>Analýza vnitřního prostředí podniku</i>	14
2.4.1.1	Finanční analýza	14
2.4.1.2	SWOT analýza	20
2.4.1.3	SWOT matice	21
2.4.2	<i>Analýza vnějšího prostředí podniku</i>	22
2.4.2.1	PESTLE analýza	22
2.4.2.2	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model 5 ti konkurenčních sil	24
2.5	Formulace strategie	28
2.6	Implementace strategie	29
2.7	Hodnocení a kontrola strategie	29
3	Strategická analýza	30
3.1	Základní informace o společnosti STYL INVEST s. r. o.	30
3.2	Trh nemovitostí	31
3.2.1	<i>Trh s maloobchodními prostory</i>	32
3.3	Finanční analýza	33
3.3.1	<i>Ukazatele rentability</i>	34
3.3.2	<i>Ukazatele likvidity</i>	36
3.3.3	<i>Ukazatele aktivity</i>	37
3.3.4	<i>Ukazatele finanční zadluženosti a stability</i>	39
3.4	SWOT analýza společnosti STYL INVEST s. r. o.	41
3.4.1	<i>Silné stránky</i>	41
3.4.2	<i>Slabé stránky</i>	41
3.4.3	<i>Příležitosti</i>	41
3.4.4	<i>Hrozby</i>	42

3.5	PESTLE analýza	43
3.5.1	<i>Politické faktory</i>	43
3.5.2	<i>Ekonomické faktory</i>	43
3.5.3	<i>Sociální faktory</i>	45
3.5.4	<i>Technologické faktory</i>	45
3.5.5	<i>Legislativní faktory</i>	46
3.5.6	<i>Ekologické faktory</i>	47
3.6	Porterova analýza 5 ti konkurenčních sil	48
3.6.1	<i>Riziko vstupu potenciálních konkurentů</i>	48
3.6.2	<i>Rivalita mezi stávajícími konkurenty</i>	49
3.6.3	<i>Smluvní síla odběratelů</i>	49
3.6.4	<i>Smluvní síla dodavatelů</i>	49
3.6.5	<i>Hrozba substitučních výrobků</i>	50
4	Vyhodnocení, návrh změn a strategie dalšího rozvoje	50
4.1	Vyhodnocení roku 2007	50
4.2	Vyhodnocení roku 2008	51
4.3	Vyhodnocení roku 2009	52
4.4	Vyhodnocení roku 2010	53
4.4.1	<i>Určení hodnoty nemovitosti výnosovou metodou</i>	55
4.4.2	<i>Výpočet samofinancování společnosti Karnako s. r. o. při splácení úvěru</i>	57
4.5	Návrh změn a strategie dalšího rozvoje	58
4.5.1	<i>Strategie VYUŽITÍ – dotace ze Strukturálních fondů EU</i>	58
4.5.2	<i>Strategie HLEDÁNÍ - marketingová strategie</i>	59
5	Závěr	61
	Seznam použité literatury	63
	Seznam zkratk	65
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	66
	Seznam příloh	67

1 Úvod

Tématem mé diplomové práce je „Strategická analýza malého podniku s následnými doporučeními pro další rozvoj“.

V dnešní době je pro každou firmu důležité sledovat vnitřní i vnější prostředí podniku, aby dokázala pružně reagovat na konkrétní změny, které se dějí na českém a zahraničním trhu i uvnitř firmy. Proto je vhodné mít zpracované promyšlené plány do budoucna, různé cesty k dosažení svých cílů neboli „strategii“. Cílem každého podniku je dovést společnost k většímu zisku a úspěchu. K tomu nám může dopomoci právě dobře promyšlená strategie podniku. Management firmy však musí na začátku zpracovat podrobnou strategickou analýzu, kterou jsem se zabývala ve své práci i já. Na základě ní pak může být stanoveno několik druhů strategií v závislosti na měnících se podmínkách, příležitostech i hrozbách trhu.

Diplomovou práci jsem rozdělila do několika částí. V první části jsou popsána teoretická východiska týkající se popisu strategie podniku, strategické analýzy a teorie vnějšího a vnitřního prostředí podniku s použitím konkrétních analýz (SWOT, Finanční analýza, PESTLE, Porter), ze kterých pak vychází tvorba strategie.

Druhá část je zaměřena na praktické použití teorie strategické analýzy. Získané poznatky budu aplikovat na společnosti STYL INVEST s. r. o., která působí na trhu nemovitostí, zabývá se realitní činností a jejím předmětem činnosti je správa a rozvoj nemovitostních fondů, které jsou plně v jejím vlastnictví. Trh nemovitostí je velice specifickým trhem, který mě zaujal a budu se snažit poskytnout o něm co nejvíce informací pro pochopení podstaty, jak vlastně funguje.

Na začátku bych ráda představila společnost STYL INVEST s. r. o. a trh nemovitostí obecně. Dále budou následovat jednotlivé podrobně zpracované analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku, abych si udělala představu o podniku jako celku. Zaměřím se na finanční analýzu, z které mi vyplynou výsledky jednotlivých ukazatelů potřebných pro určení finančního zdraví firmy. Zjistím slabé a silné stránky společnosti a také její příležitosti a hrozby, týkající se budoucna a popíšu několik faktorů vnějšího prostředí, které mají vliv na vývoj trhu nemovitostí a které musí brát firma v potaz a neustále je sledovat.

Třetí část shrnuje informace o hospodaření společnosti STYL INVEST s. r. o. do jednoho celku, kde se budu na závěr zabývat především výnosovou hodnotou nemovitého majetku a analyzováním samofinancování druhé společnosti, která byla v roce 2009 zakoupena a zásadním způsobem ovlivnila následně všechny finanční ukazatele mateřského podniku.

Otázka bude znít takto: Byla by schopná se dceřiná společnost sama financovat v případě, že by hodnota jejich vlastních zdrojů činila 16 – 20 mil. Kč a byl by ji poskytnut úvěr ve velikosti 30 mil. Kč., aniž by potřebovala pomoc své mateřské společnosti? To už bych však předbíhala, a odpověď na otázku si nechám na závěr.

Konec kapitoly pak bude obsahovat různé návrhy na změny, druhy strategií a doporučení dalšího rozvoje společnosti STYL INVEST s. r. o. v závislosti na výše provedených analýzách.

Cílem diplomové práce je aplikovat teoretické znalosti na konkrétní společnost STYL INVEST s. r. o., provést podrobnou strategickou analýzu. V případě zjištění nevyhovujících nebo zhoršujících se výsledků odpovědět na otázky:

- V čem tkví případné zhoršení zjištěné jednotlivými analýzami, kde se stala chyba?
- Byl nákup společnosti Karnako s. r. o. efektivní?

Závěrem pak bude navrhnout potřebné změny, možné strategie a doporučení dalšího rozvoje do budoucna.

2 Teoretická východiska

2.1 Metodika práce

Údaje, informace a data pro zpracování diplomové práce jsem čerpala z mnoha zdrojů. V teoretické části jsem použila odborné publikace známých i méně známých autorů, jejíž výčet můžeme zhlédnout na konci práce pod hlavičkou „Seznam literatury“. Definice, které jsem citovala, jsou uvedeny v tzv. poznámce pod čarou vždy na konci dané stránky.

V praktické části jsem se zabývala aplikací strategické analýzy v konkrétní společnosti STYL INVEST s. r. o., která působí na trhu nemovitostí a využila k tomu velké množství informací z různých zdrojů. Při popisu podniku jsem pracovala s interními údaji STYL INVEST s. r. o. Data k provedení finanční analýzy mi byly poskytnuty ředitelem a ostatními zaměstnanci firmy. K dispozici jsem dostala účetní výkazy za roky 2007 – 2010, konkrétně rozvahu a výkaz zisků a ztrát. Jednotlivé vzorce ukazatelů jsem čerpala z mnoha odborných publikací a také z přednášek předmětů: Ekonomický systém podnikatelského subjektu a jeho řízení a Analýza efektu ekonomických a řídicích procesů v podnikatelských subjektech, kde jsme si propočty prakticky vyzkoušeli. SWOT analýzu a její všechny části jsem konzultovala s ředitelem společnosti a dále jsem využila poznatky například z těchto předmětů: Podnikatelské plánování, Strategický management, Trendy moderního managementu a mnoho dalších. Data ke zpracování analýz vnějšího okolí (PESTLE, Porter) jsem čerpala z oficiálních webových stránek agentury pro rozvoj podnikání a investic Czech Trade, Českého statistického úřadu, Evropské Unie a dalších článků týkajících se trhu nemovitostí, správy nemovitostních fondů a pronájmu maloobchodních prostor.

O trhu nemovitostí a konkrétně o trhu s maloobchodními prostory mnoho informací není, a pokud ano, jsou situované převážně na hlavní město ČR Prahu a jeho okolí, ale o Moravskoslezském kraji, kde bydlím, je k dispozici informací na dané téma daleko méně. V mnohém mi pomohla publikace sepsána Asociací pro rozvoj trhu nemovitostí ARTN s názvem Trend Report 2010, kde jsem našla rozdělení trhu na jednotlivé sekce, z níž každá má svá specifika, která jsou zde dále rozepisována.

Celou praktickou část jsem podrobně konzultovala s ředitelem společnosti, který působí v dané oblasti již řadu let, má mnoho zkušeností, takže mi poskytl velké množství informací, díky kterým mě vtáhl do problematiky. I když je trh nemovitostí trhem specifickým a má mnoho zvláštností, je opravdu velice zajímavý.

2.2 Podniková strategie

Pojem strategie vychází z řeckého slova „strategos“ a znamená „schopnost vést“. Objevil se již v dávných dobách a byl spojován s generály vojsk a jejich schopností vést skupinu vojáků do boje, mít připraveno více variant, v krizových situacích umět změnit své rozhodnutí dle svého nejlepšího uvážení a dosáhnout tak předem stanoveného cíle.

V dnešní době vyjadřuje základní představy o tom, jakými cestami budou firemní cíle dosaženy. Strategie podniku je také často prezentována jako plán naplnění vize podniku a měla by se stát nedílnou součástí moderního řízení, protože vhodně zvolená strategie je klíčem k úspěchu podniku. Díky podrobným analýzám, které se zpracovávají, se zvýrazní místa, která jsou slabá, selhávající a na druhou stranu také ty, která jsou úspěšná a je třeba jich využít ve svůj prospěch ke zvýšení zisku a dalších firmou stanovených cílů. Díky procesu tvorby strategie má management jedinečnou příležitost poznat svou konkurenci, zákazníky, nové možnosti, finanční stabilitu i celý chod podniku a dle uvážení provést potřebné změny.

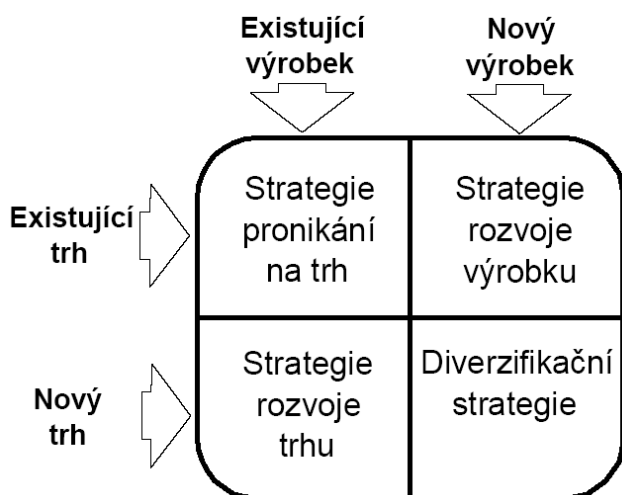
Naopak co strategie není? Mnoho firem si myslí, že podnikovou strategii vypracovanou mají, ale je to mylná myšlenka, protože ji zaměňují s něčím úplně jiným. Na tuto otázku jsem našla odpověď v knize Podniková strategie od Jeremyho Kourdiho¹. Strategii není:

- Vize nebo programové prohlášení podniku typu „Naše strategie je být vedoucím poskytovatelem/zaměstnancem“. Neříká nic o tom, kam podnik směřuje, ani o tom, jak se chce rozvíjet. Proto to tedy není strategie.
- Cíl, rozpočtový ani obchodní plán. Strategie typu „Máme v úmyslu stát se jedničkou“. Můžeme říci, že je to touha každého podniku, ale nikoli plán k jejímu dosažení. Tyto prvky mohou akorát přispět k vytvoření vhodné strategie.
- Analýza dat. Až příliš často se stává, že analýza dat vede ke strategii, zatímco v ideálním případě by se nejprve měla učinit strategická volba, která by byla pomocí analýzy dat dále zkoumána a upřesňována.

2.2.1 Typologie strategií

Existuje celá řada typů strategií. Každý autor pojme problematiku trochu jinak, v zásadě se však všichni opírají o první myšlenky Igora H. Ansoffa, který v roce 1965 vytvořil matici se čtyřmi typy strategií.

¹ KOURDI, J. *Podniková strategie*. 1. vyd. Brno: Computer Press s. r. o., 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.



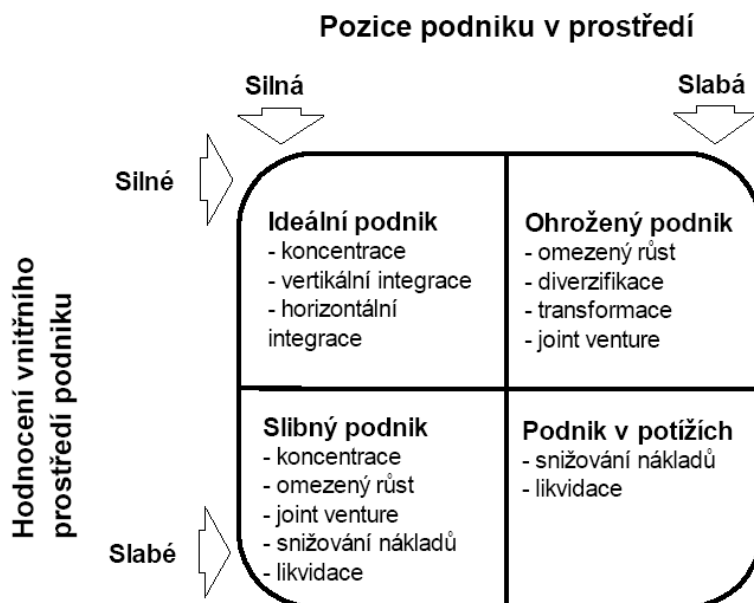
Obr 2.1 – Typologie strategií podle Ansoffa²

Uvedená tabulka pak sloužila dále jako základ pro vznik mnoha dalších typů strategií, která se člení podle následujících hledisek:

- a) podle rozsahu – podniková, strategie funkčních oblastí atd.
- b) podle způsobu chování – investiční, růstová, odčerpávací, selektivá
- c) podle funkce – zásobovací, investiční, personální, marketingová
- d) podle konkurenčních výhod – výhoda nejnižších nákladů, diferenciací výrobků, koncentrace na určitou lokalitu, zaměření se na konkrétní segment trhu

Zaujala mě matice dle Rolínka, který vytvořil integrovaný model strategických alternativ. Obsahuje různé typy možných strategií, použitelných v podniku v závislosti na tom, jaká je pozice firmy v prostředí a jaké je hodnocení jejího vnitřního prostředí.

² HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: Skriptum ČZU v Praze, 1998, 266 s. ISBN 80-213-0429-4



Obr. 2.2 – Integrovaný model strategických alternativ dle Rolínka³

Joint venture – jedná se o úzkou spolupráci s jinými podniky prostřednictvím vytvoření nové společné obchodně – právní formy, většinou akciové společnosti.

Vertikální integrace – jde o strategické spojení organizací stejného odvětví, ale v různých stupních hodnotového řetězce.

Horizontální integrace – jedná se o strategické partnerství firem ve stejném odvětví. Může vést k úsporám z rozsahu, nárůstu velikosti, důvěryhodnosti, větší kvalifikaci. Strategie je vhodná v případě, že má firma zájem získat dominantní postavení na trhu.

Transformace – přeměna, přetvoření. Další možností strategie může být sloučení dvou společností, tedy fúze či akvizice. Tato strategie zahrnuje vysoký stupeň rizika.

Diverzifikace – základem je přesun činnosti podniku do další oblasti. Může nabídnout firmě nové příležitosti. Hlavní výhoda spočívá v ochraně před měnícími se podmínkami na trhu. Pokud klesne zájem ze strany zákazníků o jeden produkt, společnost se může soustředit na produkt druhý, který má již zavedený a je ziskový.

Koncentrace – soustředit se například na jeden segment zákazníků nebo se zaměřit na stěžejní činnost podniku.

³ Podle zdroje: ROLÍNEK, L. *Strategické řízení. Studijní text*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. 2004. 36s. [online]. [cit. 2011-04-03]: Dostupný z WWW: <http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kuf/ufrpks_mgr/ufrp_kf2/data/2/spf/spf.pdf>

2.3 Strategický management neboli strategické řízení

Strategický management se zaměřuje na jasné stanovení cílů i podcílů, kompetencí a odpovědností. Jednotlivé cíle jsou stanovené na základě zkušeností z minulosti, ale také především na základě posouzení současného stavu a předpokládaného vývoje do budoucna. „Strategický management využívá dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé plánování. Lidé jsou vždy dobře informovaní o stanovených cílech, odpovědnosti a pravomoci za jednotlivé cíle, ale také o stávajícím výsledku při dosahování cílů.“⁴

Každá firma bývá zakládána s určitou vizí svých vlastníků a jejím posláním by mělo být danou vizi naplnit nebo se ji alespoň maximálně přiblížit. Strategických cílů a cest k jejímu dosažení je mnoho. V tomto případě je pro firmu velice důležité uvědomit si nejen kam a jakou cestou chce jít, ale také kde se zrovna nachází a jakým způsobem se chce k vybranému cíli dostat, protože k jejímu dosažení vede mnoho cest a je jenom na firmě jakou si v konkrétní situaci zvolí.

Podstatou je získání komparativní výhody na trhu, protože v dnešní době se všechny podniky nachází ve vysoce konkurenčním tržním prostředí, kde je důležité snažit se být vždy o krok dopředu před konkurencí a být schopni obětovat při výrobě daného zboží méně součástek a dílů než ostatní subjekty. V minulosti trhy nebyly dostatečně nasyceny, proto stačilo pouze operativní řízení. Dnes již však toto řízení nestačí a čím dál častěji se používá řízení strategické, které je zaměřeno na dlouhodobé plánování a jeho zásadou je stanovení cílů a cest k dosažení pro podnik toho nejvýhodnějšího výsledku. Uskutečňuje se prostřednictvím tvorby a realizace strategií.

Základní rozdíly mezi operativním a strategickým řízením podle Lednického.⁵

Operativní řízení	Strategické řízení
Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	Zabývá se určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
Cíle jsou ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	Nové cíle a strategie mohou být diskusní, sporné; zkušenosti uvnitř podniku nebo i v jiných podnicích mohou být minimální.
	Cíle mají celopodnikovou významnost.

⁴ Definice strategického managementu [online]. [cit. 2011-02-08]: Dostupný z WWW: <<http://www.zdenekpelousek.cz/management.html>>.

⁵ Podle zdroje: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis Ostrava 2006. 154s. ISBN 80-7329-131-2.

Cíle jsou zadávány formou subcílů jednotlivým funkčním jednotkám.	
Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí příp. profesí.	Řídící pracovníci potřebují celopodnikový pohled orientovaný na okolí.
Řídící práce je hodnocena rychle, okamžitě (vzhledem k dosažení cílů).	Dosažení cílů je možné hodnotit mnohdy až po několika letech.
Pravidla hry jsou dobře známa. Zkušené individuality se cítí kompetentní a bezpečné.	Minulá zkušenost pro novou hru je minimální. Řídící pracovníci musí vynakládat neustále nová úskalí.

Můžeme říci, že proces strategického řízení se skládá z těchto částí:

- Identifikace současných podnikových vizí, poslání, cílů, hodnot
- **Strategická analýza**
- Formulace podnikové strategie
- Implementace strategie
- Hodnocení a kontrola strategie

2.3.1 Podniková vize, poslání, cíle

Podniková vize

Představuje hlavní myšlenku existence podniku, která je časově neomezená a předbíhá svoji dobu. Vize neodpovídá na otázku, co podnik dělá, ale na to, co by podnik měl dělat. Vymezuje dlouhodobě směr činnosti podniku a formuluje představu o budoucnosti, zaměření a hlavních cílech. Orientuje se tedy do budoucnosti a má jasně odpovědět na otázku, v čem bude podnik jedinečný. Musí mít reálný základ, motivující charakter a představovat přitažlivou i podněcující výzvu, zároveň by měla být stručná a snadno zapamatovatelná. Podniková vize je především interním materiálem, je určena určitému okruhu pracovníků podniku. Vybraná část, která je schválena vedením podniku se převádí dále do podoby poslání podniku.

Má-li vize podniku představovat smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti a vytyčení potřebného vývojového směru, musí naplňovat tyto znaky⁶:

- obraznost – popis budoucnosti optimistického zaměření,
- adresnost – oslovení zájmových skupin majících sílu ovlivňovat tvorbu strategie,

⁶ Podle zdroje: LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava 2006. 154s. ISBN 80-7329-131-2.

- uskutečnitelnost – musí obsahovat reálné a dosažitelné cíle,
- jednoznačnost – musí být jasná,
- srozumitelnost – snadná vysvětlitelnost hlavních nosných myšlenek,
- flexibilita – schopnost pružné reakce na vzniklé změny.

Poslání podniku

Vychází z podnikatelské vize, je soustředěno na současnost, zároveň však musí být propojeno na budoucnost. Jak se můžeme dočíst v mnoha publikacích o podnikatelské vizi a poslání podniku, jeden bez druhého nemohou existovat. Poslání vyjadřuje smysl existence dané organizace. Charakterizuje, proč organizace působí a jaký má účel. Slouží nejen vlastním zaměstnancům, ale podnik o něm informuje i veřejnost, proto je důležitá jeho písemná forma.

Formulace poslání podniku ovlivňuje mnoho zainteresovaných skupin, do kterých můžeme zařadit zaměstnance, manažery, vlastníky a zákazníky. U zaměstnanců má probudit pocit sounáležitosti a motivaci k dalším výkonům, manažerům by měla vyjasnit pohled na dlouhodobé směřování podniku, v rámci vlastníků podniku by měla respektovat cíle, které si tato zájmová skupina stanovila a u zákazníků by měla docílit povědomí toho, že pro uspokojení jejich potřeb podnik provádí maximum činností a aktivit.

Postavení poslání podniku je hodně často zdůrazňováno vazbou na podnikové slogany či motta. Jedná se o stručné a jasné vyjádření hlavní myšlenky poslání. Jsou velmi snadno zapamatovatelné a mají často charakter reklamních frází.

Cíle podniku

Vyjadřují žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo prostřednictvím činností podniku do předem stanoveného časového termínu. Ke každému cíli můžeme dojít různými cestami, ale je třeba najít tu optimální. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Je velice důležité, aby byly cíle jasně formulovány, proto je stanovování cílů jedním ze základních manažerských dovedností. Základem je stanovení primárního cíle, který je pro většinu podniků totožný a to dosažení maximalizace zisku, není ovšem jediným. V podniku se současně sleduje celý svazek cílů, kde můžeme zařadit:

- růst a expanzi,
- dlouhodobé přežití na trhu,
- dosažení určitého podílu na trhu,

- maximalizaci obratu,
- spokojenost zákazníků,
- kvalitu výrobků a služeb,
- vědeckotechnický rozvoj,
- hospodárnost a další.

Určení cílů je složitou a náročnou činností nejvyššího významu, která ovlivňuje budoucí existenci podniku i jeho vývoj a efektivnost. Pro úspěch a dosažení stanovených cílů podniku je důležité, aby se s nimi ztotožnili jak vlastníci, tak všichni zaměstnanci a cíle plnili. Pro stanovování manažerských či podnikových cílů existují zásady SMART, které by měly být dodržovány, pokud podnik chce, aby měl daný cíl význam:

- S – specifický (specific) – každý cíl má být předně konkrétně specifikován
- M – měřitelný (measurable) – jak poznáme, že je řešení úspěšné?
- A – akceptovatelný (agreed) – i ze strany těch, kteří je budou plnit
- R – reálný, dosažitelný (realistic)
- T – termínovaný (timed) – stanovení času dosažení daného cíle.

Rozhodování o strategických cílech je ovlivňováno nejrůznějšími faktory, mezi které můžeme zařadit prostředí, v němž podnik působí, očekávání důležitých zájmových skupin, objem dostupných výrobních faktorů, interní vztahy, vlastnosti/schopnosti stratégů a v neposlední řadě minulý vývoj podniku.

2.4 Strategická analýza

Obecně pod pojmem analýza si můžeme představit rozklad složitějších skutečností na jednodušší. Jedná se o detailnější poznání a rozpracování konkrétního problému s cílem dospět k určitým výsledkům. Analýza se používá v mnoha vědních oborech jako například v oblasti chemie, matematiky, psychologie, biologie či nám blízkému managementu.

Aniž si to každý z nás vůbec uvědomuje i člověk se dostává ve svém životě občas do složitějších situací, kdy je nucen použít analytické myšlení. Snažíme se najít tu nejvhodnější variantu cesty, kterou bychom se měli vydat, ať už je to při výběru školy, kterou chceme dále studovat nebo při výběru zaměstnání, do kterého nastoupíme.

V oblasti managementu je analýza velmi důležitá, protože nelze jen tak subjektivním odhadem rozhodnout o osudu celé firmy. Můžeme analyzovat personální práce, pracovní prostředí, investiční pobídky, systém podnikového vzdělávání, zaměstnanecké výhody, ale také provést strategickou analýzu, na kterou jsem se ve své práci zaměřila já. V rámci ní se budu věnovat jak analýze vnitřního prostředí podniku (finanční analýza, SWOT analýza), tak

analýze vnějšího prostředí podniku (analýza PESTLE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil).

Strategická analýza se zabývá analýzou prostředí, z něhož mohou vyjít příležitosti k vytvoření konkurenční výhody. Každý podnik by si měl uvědomit, že je pro něj důležité znát z hlediska konkrétní problematiky svůj pravdivý současný stav. Přece jenom je lepší vědět, že jsme na tom špatně a mít možnost s tím něco udělat, než nevědět vůbec jak na tom podnik je a tím pádem nemít možnost žádným způsobem danou skutečnost změnit. Do strategické analýzy můžeme zařadit:

- analýzu vnitřního prostředí podniku
- analýzu vnějšího prostředí podniku
- analýzu očekávání důležitých činitelů, tzn., aby nebyla vybrána strategie v rozporu se zájmy rozhodujících činitelů, kteří mají něco společného s firmou, mezi tyto činitele pak můžeme zařadit vlastníky, zaměstnance, odbory, dodavatele, konkurenty, zákazníky a orgány státní a místní správy.

2.4.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

Základní myšlenkou analýzy vnitřního prostředí podniku je objektivně zhodnotit současné postavení firmy na trhu, zjistit jaké jsou její silné a slabé stránky a dát do souladu podnikové zdroje a schopnosti s podmínkami vnějšího prostředí. Logicky je zřejmé, že velké podniky jsou lépe finančně vybaveny než menší společnosti, avšak pomaleji se dokážou přizpůsobovat změnám na trhu v rámci tržních segmentů. V každé společnosti se objevují různé trendy, které často ovlivňují a stáhnou spoustu lidí. Malé podniky na tyto skutečnosti umí lépe a pružněji reagovat. Je však důležité sledovat právě jak vnitřní prostředí, ať víme, co si můžeme dovolit v rámci podniku, tak dát tyto skutečnosti do souladu s vnějším prostředím podniku. Špičková vybavenost podnikovými zdroji je jednou z důležitých věcí, na které musí podnik pamatovat. Můžeme zde zařadit zaměstnance, finanční prostředky, manažerský talent či budovy a zařízení. Další významné skutečnosti podniku zahrnují znalosti, schopnosti, dovednosti či know-how všech funkčních oblastí podniku. Existuje mnoho analýz vnitřního prostředí podniku. Já jsem si vybrala dvě, které bych pak dále chtěla interpretovat na konkrétní mnou vybrané firmě v aplikační části.

2.4.1.1 Finanční analýza

Finanční analýza je nástrojem pro zhodnocení finanční situace neboli finančního zdraví podniku. Patří mezi nejrozšířenější metody hodnocení jeho dosahovaných výsledků. Pomocí finanční analýzy můžeme předpovídat riziko bankrotu, určit stupeň naplnění

strategických cílů, odhadnout budoucí růstový potenciál podniku nebo například posoudit schopnost podniku reagovat pružně na změny na trhu. Už díky těmto skutečnostem si musíme uvědomit, jak je pro podnik důležité její precizní zpracování. Jedná se o analýzu zdrojů, kde primární úlohu hrají finance podniku. Co si můžeme představit pod pojmem finance? Lze je definovat jako pohyb peněžních prostředků, který je vyjádřen peněžními toky, tedy příjmy a výdaji.

Pro koho jsou výsledky finanční analýzy důležité a kdo je využívá?

- Manažeři – využívají především pro dlouhodobé i operativní finanční řízení podniku. Důležité při sestavování optimální majetkové struktury, při alokaci peněžních prostředků, při rozdělování zisku či ocenění podniku.
- Investoři – akcionáři či vlastníci jsou primárními uživateli konečných výsledků finanční analýzy, protože do něj vložili svůj kapitál a očekávají jak jeho navrácení, tak zisk z podnikání. Mají zájem o rentabilitu, likviditu, stabilitu, perspektivu podniku, dividendy a další. O výsledky mají také zájem budoucí investoři, kteří se rozhodují, zda do podniku vloží svůj kapitál či nikoliv.
- Banky a jiní věřitelé – potřebují dostatek informací, týkajících se finanční stránky podniku k tomu, aby posoudili, zda poskytnou úvěr, v jaké výši a za jakých podmínek. Před tím, než banka poskytne úvěr danému podniku, posuzuje bonitu klienta.
- Obchodní partneři – do této skupiny můžeme zařadit dodavatele a odběratele. Co se týče dodavatelů, těm jde zejména o krátkodobou prosperitu, aby byl podnik schopen dostát svým závazkům. Na druhou stranu odběratelé potřebují určitý pocit jistoty při dlouhodobém obchodním vztahu, že nebudou mít potíže s vlastním zajištěním výroby.
- Konkurenti – sbírají informace o podobných podnicích či celém odvětví za účelem srovnávání se s jejich výsledky hospodaření. Jedná se především o rentabilitu, tržby, zásoby, solventnost, cenovou politiku, ziskovou marži a podobně.
- Zaměstnanci – informace o finančním hospodaření podniku jsou pro ně důležité z důvodu potřeby jistoty zaměstnání a mzdové a sociální perspektivy.
- Stát a jeho orgány – sledují informace o financích podniků z důvodu použití pro statistiky, pro kontrolu plnění daňových povinností, rozdělování finanční výpomoci podnikům či sledování vládních politik.

Zájemců o finanční analýzu může být mnohem víc, přes analytiky, daňové poradce, burzovní makléře, univerzity, novináře, širokou veřejnost po oceňovatele podniků.

Zdroje dat finanční analýzy

Pro zpracování finanční analýzy je potřeba mnoho dat různé povahy. Klade se vysoká náročnost na kvalitu vstupních údajů, protože jinak by bylo zpracování finanční analýzy neobjektivní a mohlo by firmě spíše uškodit, než ji pomoci. Hlavním zdrojem informací, ne ovšem jediným, je účetnictví. Můžeme zde zařadit účetní výkazy finančního účetnictví, vnitropodnikové účetní výkazy. Mezi další zdroje pak patří například informace finančních analytiků a manažerů podniku, výroční zprávy, burzovní zpravodajství, prospekty, interní směrnice, oficiální ekonomická statistika, a zprávy auditorů a vedoucích pracovníků.

Účetními výkazy jsou dokumenty, které zobrazují finanční situaci podniku a jejich cílem je věrně vypovídat a poskytovat informace o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a dalších pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření k určitému datu. Základními finančními výkazy jsou:

- rozvaha – podává přehled o aktivech (majetku podniku) a pasivech (zdrojích jeho krytí) v peněžním vyjádření k určitému datu
- výkaz zisků a ztráty neboli „výsledovka“ – podává přehled o hospodářském výsledku podniku a konkretizuje náklady a výnosy, které se na jeho tvorbě podílely
- přehled o peněžních tocích neboli „cash flow“ – dělíme je na peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti, tento výkaz je důležitý při stanovení likvidity a platební schopnosti podniku
- přehled o změnách vlastního kapitálu – informuje o snížení nebo zvýšení jednotlivých složek vlastního kapitálu mezi dvěma rozvahovými dny
- příloha k účetní závěrce – přispívá k objasnění skutečností, které jsou významné z hlediska externích uživatelů účetní závěrky.

Metody a techniky finanční analýzy

Pro vytvoření finanční analýzy existují dvě základní metody:

- Indexová analýza – provádí se pomocí poměrových ukazatelů
- Vertikální a horizontální analýza

Poměrové ukazatele

Jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy. Jedná se o poměr dvou položek účetních výkazů, mezi kterými existuje co do obsahu určitá souvislost. Mezi základní charakteristiky můžeme zařadit:

- 1) výnosnost (rentabilita),

- 2) likvidita,
- 3) aktivita (rychlost a doba obratu aktiv),
- 4) finanční stabilita,
- 5) ukazatele kapitálového trhu.

1. Ukazatele výnosnosti - „rentability“

Mezi základní ukazatele můžeme zařadit:

Rentabilita celkového kapitálu neboli rentabilita aktiv (ROA) (2.1)

Poměřuje zisk s celkovými aktivy, které jsme investovali do podnikání, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

$$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

Běžnější forma použití:

$$\frac{\text{čistý zisk (Z)}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (2.2)

Poměřuje zisk s vlastním kapitálem.

$$\frac{\text{čistý zisk (Z)}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

Rentabilita tržeb (2.3)

$$\frac{\text{čistý zisk (Z)}}{\text{tržby}} \times 100 [\%]$$

Rentabilita investovaného kapitálu (2.4)

$$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobé úvěry}}$$

2. Ukazatele likvidity

Můžeme je také nazvat jako ukazatele platební schopnosti. Vyjadřují potenciální schopnost podniku hradit své splatné závazky. Můžeme zde zařadit tyto ukazatele:

Běžná likvidita (2.5)

Vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Pokud bychom se chtěli zabývat doporučenou hodnotou, která je ještě v pořádku, hodnoty se vcelku liší, jako optimum ale můžeme brát hodnoty mezi 1,5 – 2,5. Zcela zjevně problematický výsledek je

určitě hodnota menší než 1, protože vyjadřuje, že krátkodobé závazky nelze splatit z oběžných aktiv a je nutné je financovat z dlouhodobých zdrojů což není dobré.

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (2.6)

Z výpočtu vylučuje zásoby, které podnik potřebuje pro zachování chodu a také je není možné tak rychle prodat a přeměnit na peněžní prostředky. Doporučená hodnota je udávána v rozmezí od 1 – 1,5. U podniků poskytujících služby je většinou shodná s hodnotou běžné likvidity.

$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita (2.7)

Jedná se o okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Mezi pohotové platební prostředky můžeme zařadit hotovost na pokladnách, běžných účtech a hotovost uloženou v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech. Jako doporučená hodnota se udává výsledek v rozmezí 0,2 – 0,5.

$$\frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

3. Ukazatele aktivity

Obrat aktiv (2.8)

$$\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Doba splatnosti pohledávek (2.9)

Jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek, neboli kolik dní poskytuje firma bezúročný dodavatelský úvěr. Hodnotu okolo 14 můžeme považovat za výbornou, naproti tomu hodnotu okolo 70 považujeme za neuspokojivou.

$$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{Ø denní tržby}}$$

Doba úhrady krátkodobých závazků (2.10)

S jakou dobou splatnosti v průměru hradíme své závazky, neboli kolik dní čerpáme dodavatelský úvěr my sami. Je důležité, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než doba splatnosti pohledávek.

$$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{Ø denní tržby}}$$

4. Ukazatele finanční zadluženosti a stability

Celková zadluženost (2.11)

Kolik korun úvěru připadá na jednu korunu celkového majetku podniku, hodnota ukazatele by neměla být větší než 1.

$$\frac{\text{celkové dluhy (cizí kapitál bez rezerv)}}{\text{celková aktiva}}$$

Zadluženost vlastního kapitálu (2.12)

$$\frac{\text{celkové dluhy (cizí kapitál bez rezerv)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Doba návratnosti úvěru (2.13)

Za jak dlouho jsme schopni úvěr splatit.

$$\frac{\text{bankovní úvěry a výpomoci}}{(\text{čistý zisk} + \text{odpisy})}$$

Ukazatel úrokového krytí (2.14)

Schopnost splácet úroky

$$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{placené úroky}}$$

Finanční páka (2.15)

$$\frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

5. Ukazatele kapitálového trhu

Vlastní kapitál na akcii (2.16)

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet vydaných kmenových akcií}}$$

Ukazatel P/E (2.17)

$$\frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na jednu akcií}}$$

Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza porovnává dvě po sobě jdoucí období, jak se meziročně jednotlivé účetní položky změnily. Jedná se o zjišťování absolutních a relativních změn. Podává nám základní informace o pohybech v jednotlivých položkách účetních výkazů a o intenzitě tohoto pohybu.

Vertikální analýzou rozumíme poměr dvou různých položek z téhož účetního období v poměrových ukazatelích. Vyjadřuje, jak se na určité globální veličině podílí veličiny dílčí.

2.4.1.2 SWOT analýza

Tato analýza umožňuje hodnotit současně jak prvky vnitřního prostředí podniku, tak faktory okolí, které podnik ovlivňují zásadním způsobem. SWOT je zkratka anglických slov, které tuto analýzu jasně specifikují:

S – strenghts – silné vnitřní stránky podniku

W – weaknesses – slabé vnitřní stránky podniku

O – opportunities – příležitosti identifikované ve vnějším okolí podniku

T – threats – ohrožení identifikované ve vnějším okolí podniku

Analýza probíhá na základě identifikace těchto čtyř prvků, jejíž kombinace pak může vést k vytvoření řady vhodných strategií, které může podnik dále využít při řešení vzniklých situací. Pomocí metody můžeme komplexně vyhodnotit fungování podniku, využít silných stránek a nalézt nové možnosti růstu. Na druhou stranu je velice důležité neopomíjet slabé stránky a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit a co nejvíce je eliminovat. Typické příklady jednotlivých prvků uvedl ve své knize Doc. Ing. Václav Lednický, CSc.⁷:

Silné stránky:

- adekvátní zdroje, zejména finanční,
- dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti,
- uznávaná vůdčí pozice na trhu,
- úspory z rozsahu,
- vlastní originální technologie,
- schopný management,
- nákladová výhoda.

Slabé stránky:

- nejasný strategický záměr či chybějící strategie,
- nevyužité kapacity,
- nekompetentnost managementu,
- zaostávání ve výzkumu a vývoji,
- slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť,
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnost financování.

Příležitosti:

- vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů,
- rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace,

⁷ Podle zdroje: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1.vyd. Ostrava: Repronis Ostrava 2006. 154s. ISBN 80-7329-131-2.

- diverzifikace nebo integrace firmy,
- překonání bariér při vstupu na atraktivní trh.

Hrozby:

- konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence,
- rostoucí prodej substitutů,
- nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku,
- rostoucí síla odběratelů a dodavatelů,
- měnící se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy,
- nepříznivé demografické změny,
- vládní či politické negativní vlivy.

2.4.1.3 SWOT matice

Jedná se o uspořádání čtyř nosných komponentů do matice, která umožňuje výběr vhodné strategie.

SWOT matice		Interní analýza	
		<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
Externí analýza	<i>Příležitosti</i>	SO strategie "VYUŽITÍ"	WO strategie "HLEDÁNÍ"
	<i>Hrozby</i>	ST strategie "KONFRONTACE"	WT strategie "VYHÝBÁNÍ"

SO strategie – „maxi – maxi“ – tato strategie se snaží co nejvíce využít silných stránek a využít vzniklé příležitosti, můžeme ji nazývat také ofenzivní strategií.

WO strategie – „mini – maxi“ – strategie se zaměřuje na překonání slabých stránek tak, aby co nejvíce využila naskytnutých příležitostí. Tato strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku.

ST strategie – „maxi – mini“ – strategie využívá silných stránek k eliminaci hrozeb, jde o to včas zaznamenat přicházející hrozby a přeměnit je využitím silných stránek na příležitosti.

WT strategie – „mini – mini“ – jedná se o strategii defenzivní, řeší kumulaci nepříznivých předpokladů a zaměřuje se na minimalizaci negativních efektů, v podstatě jde o uzavírání kompromisů a opouštění vybraných pozic.

2.4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Každý podnik si musí uvědomit, že je součástí konkrétního tržního prostředí a není pouze izolovaným bodem. Působí na něj spousta faktorů, které podnik nemůže ovlivňovat, ale musí je brát v úvahu a přizpůsobovat se jim, aby negativně nezasahovaly do jeho činností. Podnik nemůže dosáhnout svých cílů, pokud současně nebude sledovat vnější prostředí podniku. Je nutné, aby se o něj zajímal, sbíral nové informace, analyzoval je a dával je do souvislosti právě s vnitřním prostředím podniku a na základě toho hledal nejlepší způsoby a cesty dosahování svých cílů. Faktory, které působí na podnik ať pozitivně nebo negativně můžeme rozdělit na dvě prostředí:

- Prvky makroprostředí – ovlivňují obchodní činnost podniku a jeho okolí a můžeme zde zařadit síly demograficko – ekonomické, politicko – právní, sociálně – kulturní, ekologické. Pro zkoumání tohoto prostředí používáme nejčastěji analýzu PESTLE.
- Prvky mikroprostředí – ovlivňují schopnost podniku získávat na trhu zisk, jedná se o nejbezprostřednější okolí a můžeme zde zařadit zákazníky, dodavatele, konkurenty, substituty a distribuční síť. Mikroprostředí můžeme prozkoumat pomocí Analýzy konkurence v odvětví – Porterova modelu.

2.4.2.1 PESTLE analýza

Představuje analýzu, která slouží k provedení strategické analýzy okolního prostředí podniku. Jednotlivá písmenka pak znamenají různé vnější faktory, které mohou daný podnik ovlivnit a je třeba o nich vědět více a mít je na paměti. Podstatou této analýzy je pak identifikovat pro každý z faktorů nejpodstatnější jevy, vlivy, rizika, které se určitým způsobem dotýkají nebo mohou dotýkat daného podniku. Co tedy znamená zkratka PESTLE?⁸:

- P – politické faktory
- E – ekonomické faktory
- S – sociální faktory
- T – technologické faktory
- L – legislativní faktory
- E – Ekologické faktory

Analýza PESTLE má svoji historii, první předchůdce byl vytvořen již v 60. letech. Tehdy se analýza zabývala čtyřmi faktory – ekonomickým, technologickým, politickým a sociálním.

⁸ Podle zdroje: GRASSEOVÁ, M; DUBEC, R; ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Později byl přidán další faktor a to ekologický. V 80. letech byl zaznamenán poslední významný reorganizační prvek a přidán faktor legislativní. Nyní si řekneme, jaké prvky můžeme zařadit pod jednotlivé faktory.

Politické faktory – můžeme za ně považovat politické postoje (jako například postoje vůči privátním a zahraničním investicím, vztahy ke státnímu průmyslu), politiku vlády, ideologii, občanské nepokoje, války, terorismus, politický vliv různých skupin či externí vztahy. Informace můžeme získat například z portálu veřejné správy České republiky, Parlamentu ČR, portálu státní správy nebo portálu Evropské unie.

Ekonomické faktory – skládají se z faktorů ovlivňujících kupní sílu a složení výdajů domácností. Můžeme zde zařadit základní makroekonomické ukazatele (míra inflace, úroková míra, hrubý domácí produkt, měnová stabilita), dále dostupnost a formu úvěrů, náklady na půjčky, výše daňových sazeb, daňová zatížení či mzdové tarify. Informace můžeme získat z webových stránek Ministerstva financí ČR, Ministerstva průmyslu a obchodu, České národní banky či Hospodářské komory České republiky.

Sociální faktory – do této skupiny můžeme zařadit demografické trendy jako je velikost populace, věkové složení, etnické a náboženské rozložení, pracovní preference, vzdělání, ale také preference životního stylu, sociální hodnoty, míru nezaměstnanosti, rozdělení příjmů, rovnoprávnost pohlaví, pracovní zvyklosti atd. Informace můžeme čerpat z Českého statistického úřadu, Ministerstva práce a sociálních věcí a dalších.

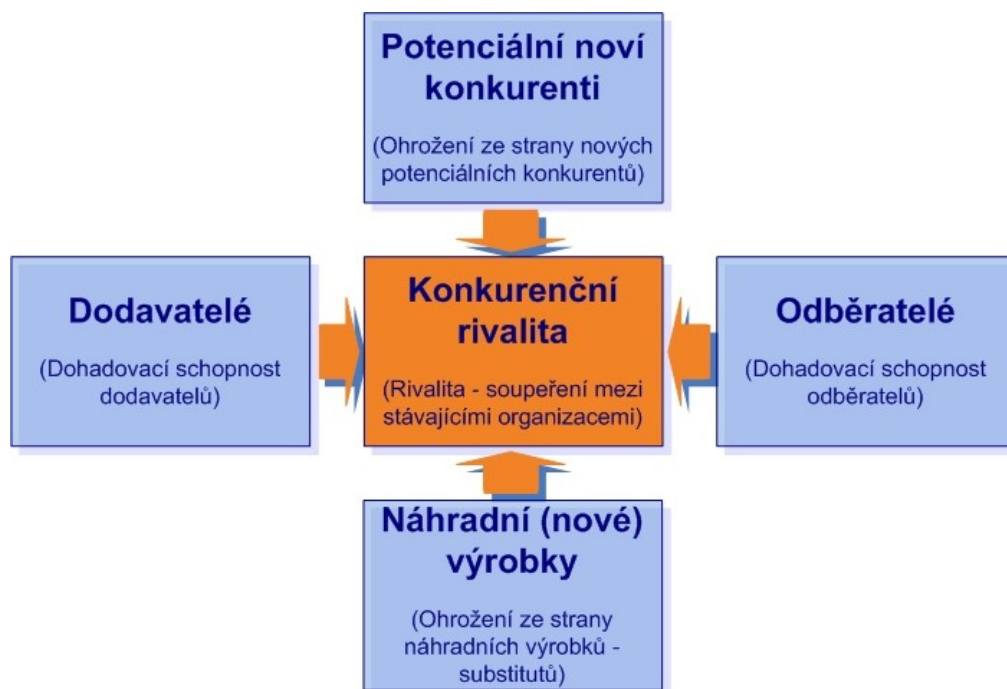
Technologické faktory – je důležité sledovat, zda vláda podporuje oblast výzkumu, kolik finančních prostředků uvolnila na vědu a výzkum, jestli se neobjevily nové vynálezy, výrobky nebo zařízení. V rámci technologických faktorů bychom se měli zaměřit na možnosti výpočetní techniky, inovací, internetového obchodování, na oblast logistiky a nových metod a procesů výroby. Informace můžeme získat v databázi patentů a užitných vzorů, na Úřadě průmyslového vlastnictví, u Evropského patentového úřadu, v databázi ochranných známek atd.

Legislativní faktory – každý podnik musí respektovat zákony dané země i země, ve které chce podnikat. Jedná se o občanské, obchodní, pracovní právo, daňové zákony, všechna legislativní omezení a regulační opatření. Zahrnujeme zde dodržování lidských práv a svobod, nutnost uvědomit si a respektovat všechny místní vyhlášky, mezinárodní smlouvy, právní předpisy vydané Evropskou unií. Informace nalezneme ve sbírkách zákonů, na webových stránkách Evropské unie a na všech právních portálech.

Ekologické faktory – tato skupina je velice důležitá a v poslední době i hodně mediálně omývaná. Protože pokud chceme, aby příroda vydržela ještě pro několik generací, musíme se

o ni také starat. Proto jsou zde řešeny všechny otázky týkající se znečišťování prostředí, regulace emisí, prevence před katastrofami a legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. Mezi další ekologické faktory můžeme zařadit globální environmentální hrozby jako je čerpání neobnovitelných zdrojů energie, globální oteplování či úbytek ozónové vrstvy. Existuje jak mnoho zákonů zabývajících se tímto problémem, ale také spousta ekologicky zaměřených zájmových skupin, které budou hájit právě své zájmy.

2.4.2.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model 5 ti konkurenčních sil



Obrázek 2.3 - Porterův model 5 ti konkurenčních sil⁹

Jak vidíme na obrázku výše, analýza strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Systém analýzy vytvořil Michael Porter, po kterém je také pojmenována. Tento model určuje stav konkurence v odvětví. Pro podnik je důležité, aby dokonale zanalyzoval své mikrookolí, které jej může hodně ovlivnit a není dobré ji nijak podcenit. Model nám ukazuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být hnací silou konkurence. Management by měl analyzovat síly a navrhnout postupy, jak se proti těmto silám bránit a bojovat. Pro podnik je klíčové prostředí to, v němž soutěží, bojuje o podíl na trhu, přežití a zákazníky. Jakých pět základních činitelů by měl každý podnik sledovat?:

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů

⁹ Porterův model pěti konkurenčních sil [online]. [cit. 2011-02-24]: Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

- Rivalita mezi stávajícími konkurenty
- Smluvní síla odběratelů
- Smluvní síla dodavatelů
- Hrozba substitučních výrobků

Někdy se můžeme setkat i s šestou hybnou silou, za kterou je považována vláda. Tento model je hojně využíván pro svou vypovídací schopnost. Nyní si rozebereme více dopodrobna jednotlivé síly každou zvlášť.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů – nově vstupující firmy mohou vytvořit tlak na cenu. Jsou plni nadšení a přinášejí s sebou své plány na získání konkurenční tržní pozice. Jejich vstupu však brání určité bariéry, mezi které můžeme zařadit:

- kapitálová náročnost vstupu – v případě potřeby investovat do rozsáhlých reklam nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál podnik potřebuje jak pro nákup výrobních zařízení, tak pro krytí počátečních ztrát
- přístup k distribučním kanálům – tato bariéra spočívá ve skutečnosti, že existující distribuční kanál je již zásobován stávajícími firmami a nově vstupující společnost musí přesvědčit tento kanál k tomu, aby nabízel jejich výrobek či službu, to se jí ale nemusí podařit a může být donucena k vytvoření vlastního nového distribučního kanálu. Jak jedna, tak i druhá možnost samozřejmě stojí další peníze
- legislativa a vládní zásahy – bariéra překážky vstupu do odvětví, tarifní či netarifní překážky. Existují určitá odvětví, která jsou kontrolována státem
- úspory z rozsahu – nutí nové vstupující podniky, aby vyráběli ve velkém rozsahu, pokud chtějí nižší cenu výrobku
- diferenciací výrobků – jedná se o potřebu prvotní a ne malé investice pro získání svých zákazníků, kteří jsou do té doby loajální a spokojení s výrobky či službou jiného podniku, pro podnik je tato cesta riziková z důvodu neúspěchu
- očekávaná odvetná opatření.

Pokud si zákazník zvolí podnik, u kterého produkt kupuje, bude přecházet k někomu jinému v případě, že mu nabídne něco lepšího, kvalitnějšího, inovativního, speciálního nebo pokud jiná firma nabídne stejný nebo podobný produkt za nižší cenu. Cílem každého stávajícího podniku by měly být investice do posilování vstupních bariér za účelem odrazení potenciálních nových konkurentů.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na začátku je důležité si položit otázku, zda se na trhu objevuje dominantní konkurent nebo jestli je na trhu mnoho podobně velkých konkurentů. Je mezi nimi silný konkurenční boj? Jak jsme si již řekli výše, prioritním cílem každého podniku je maximalizace zisku. Firma je pro jeho dosažení schopná udělat co je v jejích silách. Mezi hlavní konkurenční nástroje můžeme zařadit cenu, dodatečné služby, kvalitu, poprodejní servis, záruku nebo třeba vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří dokážou vždy zákazníkovi poradit, poskytnout dostatečné informace a udělat na něj dobrý dojem. Pro každý podnik je proto důležité získat o svých konkurentech co nejvíce informací týkající se cílů, strategie nebo třeba silných a slabých stránek. Existuje několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty, můžeme zde zařadit¹⁰:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním prostředí – obecně můžeme říci, že čím více konkurentů se v odvětví nachází, tím větší je pravděpodobnost nových, kreativních strategických tahů
- míra růstu trhu – čím rychlejší růst trhu, tím je rivalita mezi konkurenty menší. Jedná se o to, že podniky mohou dosáhnout svých cílů právě prostřednictvím zvyšující se poptávky po produktech
- vysoké fixní náklady – tento faktor se týká vysoce kapitálově náročných odvětví s velkými fixními náklady, která nutí k plnému využití kapacity. Proto dochází ke konkurenčním bojům pomocí různých slev, rabatů a jiných taktik
- diferenciací produktů – jedná se o to, že pokud jsou produkty málo diferencované, kupující může snadno přecházet od jednoho výrobce k druhému, protože nabízí totožný produkt. V tu chvíli dochází mezi výrobci ke konkurenčnímu boji.
- výstupní bariéry z odvětví – cenové války vznikají díky vysokým výstupním bariérám zejména v období poklesu poptávky po produktech a nutí podniky, aby v odvětví nadále setrvaly
- akvizice slabších podniků – v případě vstupu nového podniku do odvětví na základě akvizice dochází ke konkurenčním bojům z toho důvodu, že podnik s sebou přinese nové dovednosti a zdroje a agresivním způsobem chce povznést takto získaný podnik na vedoucí místo v odvětví

¹⁰ Podle zdroje: SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck., 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1. str. 49-50

- globální zákazníci – v dnešním světě slyšíme o pojmu globalizace snad na každém kroku, dostává se do popředí a nevyhnul se ani oblasti podnikání. Podniky se snaží získat globální konkurenční výhodu, rivalita tak prudce roste. Jako příklad můžeme uvést boj mezi společnostmi Coca – Cola a Pepsi Cola.

Smluvní síla odběratelů

Pokud mají zákazníci velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání, není trh pro podniky přitažlivý. V tomto případě se totiž zákazníci snaží tlačit na snižování cen, zlepšování kvality, zkvalitňování služeb, požadují výhodnější platební podmínky, staví konkurenty proti sobě a tím se snižuje pro prodávajícího zisk. Podnik pak na základě těchto skutečností může mít zájem hledat zákazníky, kteří nemají tak silné postavení na trhu a nesnaží se jakkoliv ovlivňovat prodávajícího. Přesto se však vyjednávací síla kupujících stává významnou konkurenční silou v těchto situacích¹¹:

- Je-li co do počtu málo zákazníků a nakupují-li velká množství. V těchto případech mají často dostatek síly, aby vyjednali množstevní slevy a jiné výhody, například zlepšené vlastnosti výrobku či lepší doprovodné služby, a to vše při stejných cenách.
- Skládá-li se obor z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou.
- Je-li jednotlivý nakupovaný předmět značně standardizován, pak kupující mohou snadno nalézt jiného dodavatele a přejít k němu s prakticky nulovými dodatečnými náklady přechodu.
- Nákupy jednoho zákazníka představují velké procento z celkového odbytu odvětví.
- Je-li hrozba zpětné integrace kupujících větší než hrozba integrace dodávajících.
- Nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup nebo nezbytný výrobek.
- Pro kupující je ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od několika dodavatelů než od jednoho.

Smluvní síla dodavatelů

V případě, že dodavatelé mohou svévolně zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek, je odvětví neatraktivní. V dnešní době si každý podnik hledá spolehlivé dodavatele, s kterými se snaží vytvořit blízký vztah založený na seriózní spolupráci. Síla dodavatelů totiž může vést ke snižování výkonnosti podniku. Vliv dodavatelů je značně vysoký v případě, že:

¹¹ Podle zdroje: SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck., 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1. str. 54

- na trhu se objevuje pár velkých dodavatelů a jejich pozice není ohrožena konkurenčními podmínkami a dodávají odběratelům velké množství zdrojů potřebných k podnikání
- jedná se o jedinečný výrobek, který nevyrábí nikdo jiný nebo přechod k jinému dodavateli by byl značně nákladný
- pro dodavatele nejsou daní odběratelé důležitými zákazníky, a proto nemají důvod snižovat ceny, zvyšovat kvalitu, kvantitu, služby a vztahy s nimi
- pokud se dodavatelé mohou integrovat
- je-li vstup pro odběratele natolik důležitý, že ovlivňuje kvalitu výstupu

Hrozba substitučních výrobků

Poslední konkurenční síla, o které se zmíním, je hrozba substitučních výrobků. Je důležité, aby jí podniky věnovaly zvýšenou pozornost. Substituty jsou produkty, které mohou být vzájemně nahrazeny ve své spotřebě. Pokud existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků, je odvětví neatraktivní. Podnik by měl sledovat substituty, jejich cenu, kvalitu, výkon, protože pokud se stane pro zákazníky přitažlivější, přestanou kupovat náš výrobek a soustředí se na produkt konkurence. Pak je vhodné být vždy o krok dopředu, diferencovat výrobek co se týče barvy, designu či přídavných služeb, odlišit ho od konkurence, zvýšit jeho přitažlivost, nabídnout výhodnější vlastnosti. Odhadnout sílu substitutů můžeme porovnáním růstu prodeje vlastních výrobků s růstem prodeje konkurenčního produktu.

2.5 Formulace strategie

Po provedení strategické analýzy má management podniku přehled o svých silných i slabých stránkách. K dispozici má podrobnou analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku. Na základě těchto informací si může management zpracovat různé varianty strategií, které je možno využít a jsou nejvhodnější pro splnění předem stanovených cílů. Je důležité, aby odpovídala potřebám svých zaměstnanců, akcionářů i vlastníků. „Strategie podniku by měla být také dostatečně pružná, aby se dokázala vyrovnat s proměnlivými a nepředvídanými okolnostmi, zároveň však specifická, dostatečně stálá a soudržná, aby mohla řídit rozhodování lidí.“¹²

¹² KOURDI, J. *Podniková strategie*. 1. vyd. Brno: Computer Press s. r. o., 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

2.6 Implementace strategie

Zavedení a realizace strategie do praxe je jedním z nejdůležitějších kroků. K čemu nám bude vhodně formulovaná strategie, pokud si ji necháme zavřenou v šuplíku? Analýza vnitřního a vnějšího okolí stojí čas i peníze, je důležité, věnovat ji potřebnou pozornost, vytvořit z ní konečné výsledky a vybrat si vhodnou strategii, kterou je nutné uvést do reality, aby podnik viděl, zda došlo k očekávanému zlepšení či nikoliv.

V rámci implementace strategie je potřebná komunikace se zaměstnanci, akcionáři a zákazníky. Je nutné vytvořit vhodnou organizační strukturu, zavést do podniku strategické vůdcovství, sestavit kontrolní a monitorovací systémy. Neméně důležité je vytvoření systémů odměňování a stimulování, aby měli zaměstnanci motivaci k tomu, přijmout strategii a pracovat na její realizaci s cílem zvýšit zisk, zvětšit podíl na trhu atd.

2.7 Hodnocení a kontrola strategie

Poslední částí strategického řízení je hodnocení a kontrola strategie. Jak již jsme si řekli výše, strategie je jakýmsi plánem k dosažení předem stanovených cílů. Ale jak zjistíme, že jich bylo dosaženo? Každý podnik musí mít stanovená kritéria hodnocení jako je například čas, do kdy má být cílů dosaženo. Je proto důležité, aby byly měřitelné. Jen tak bude jasné vidět, zda jich firma dosáhla či nikoliv.

3 Strategická analýza

3.1 Základní informace o společnosti STYL INVEST s. r. o.

Založení společnosti: červen 1996

Sídlo společnosti: Smetanovo náměstí č. 8
Moravská Ostrava

Vedení společnosti v současnosti sídlí ve vlastním objektu: Na obvodu 1085
Ostrava – Vítkovice

Předmět činnosti: správa a rozvoj nemovitostních fondů

- Společnost nakupuje, spravuje a rozvíjí nemovitostní fondy, které jsou ve vlastnictví společnosti. Specializuje se na trh s maloobchodními prostory.

Právní forma: právnická osoba – společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání dle živnostenského oprávnění: realitní činnost

Základní jmění: 4,3 mil. Kč – splaceno v plné výši

- Vlastní kapitál se každoročně zvyšuje a k 31. 12. 2009 dosáhl hodnoty 42 363 tis. Kč.

Společníci, jednatelé: Ing. Jaroslav Černík CSc.
Jana Vlčková

Počet pracovníků: 5

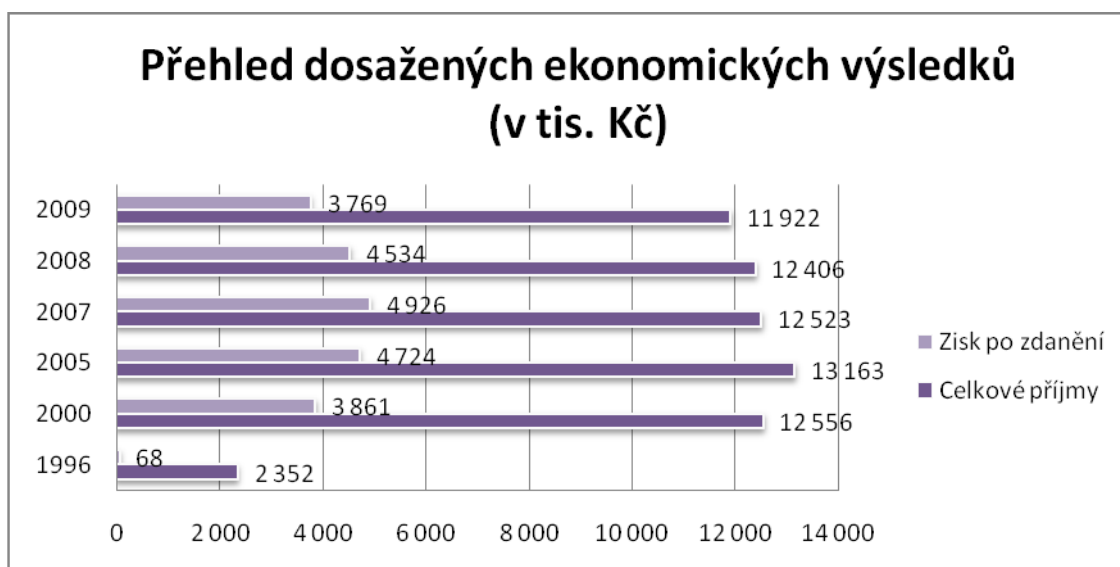
Přehled nemovitostí, které společnost vlastnila v roce 2008:

Objekt Karviná	Hrnčářská 46, Karviná - město
Objekt Havířov	Dlouhá 903, Havířov - Město
Objekt Poruba	Hlavní 6147, Ostrava - Poruba
Objekt Kotva	Výškovická 116, Ostrava - Výškovice
Objekt Kotva – Rozlet	Výškovická 2526, Ostrava - Výškovice
Objekt Frýdek – Místek	Štursova 9, Místek
Objekt Vítkovice	Na obvodu 1085, Ostrava Vítkovice

Tab.3.1 – Zdroj: Interní materiály STYL INVEST s. r. o.

Přehled dosažených ekonomických výsledků v tis. Kč

	1996	2000	2005	2007	2008	2009
Celkové příjmy	2 352	12 556	13 163	12 523	12 406	11 922
Zisk po zdanění	68	3 861	4 724	4 926	4 534	3 769



Obr. 3.2 - Zdroj: Interní materiály společnosti STYLE INVEST s.r.o., vlastní zpracování

3.2 Trh nemovitostí

Právní řád České republiky upravuje definici **nemovitosti** zákonem č. 40/1994, v platném znění (Občanský zákoník), který v §119 uvádí, že nemovitostmi jsou pozemky a stavby spojené se zemí pevným základem.

Nemovitostní fond je specifickým druhem podílového fondu, který funguje na principu shromažďování peněžních prostředků, které jsou pak dále investovány dle vybrané strategie do kvalitních nemovitostí. Tyto prostředky spravuje investiční či nemovitostní společnost a svým podílníkům vydává podílové listy. Nemovitostní fondy jsou upraveny Zákonem o kolektivním investování č.189/2004 Sb.

Výhodou investování do nemovitostí je, že představují stabilní výnos, který se skládá z nájmu a případného kapitálového zhodnocení. Hodnota nemovitostí nepodléhá inflaci ani měnovým krizím.

O trhu nemovitostí a konkrétně o trhu s maloobchodními prostory není moc informací k nalezení. Proto jsem byla ráda, když se mi do rukou dostala publikace Trend Report 2010. Obsahuje mnoho důležitých informací, je zde popsán makroekonomický vývoj i členění trhu nemovitostí, o kterém se zmíním alespoň ve zkratce, abychom měli přehled o tom, čím se společnost STYL INVEST s. r. o. zabývá.

Tak jako každý trh i trh nemovitostí v ČR byl zasažen finanční a ekonomickou krizí. Členové ARTN¹³ se však domnívají, že má český trh do dalších let růstový potenciál, protože celá ČR je vnímaná jako stabilní a dobře řízená ekonomika. Dle ARTN můžeme trh nemovitostí dále členit:

¹³ Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí. *Trend report 2010*. Praha: Integraf s. r. o. 184 s.

- Rezidenční trh – trh s bytovými a rodinnými domy
- Trh s kancelářskými prostory
- **Trh s maloobchodními prostory** – zde můžeme zařadit společnost STYL INVEST s. r. o.
- Trh průmyslových a skladových nemovitostí
- Cestovní ruch

3.2.1 Trh s maloobchodními prostory

Hospodářská krize se nevyhnula ani trhu s maloobchodními prostory, kde se projevila především zpomalením, místy až zastavením expanze obchodních řetězců a firem. Bylo to zapříčiněno omezením spotřebitelských výdajů, kdy obyvatelé začali více šetřit, hledat levnější prodejní místa a nakupovat ve slevách, protože nevěděli, jak dlouho bude krize trvat. Celkový maloobchodní obrat poklesl v některých nepotravinářských kategoriích až o 15 %. Začalo docházet k větší fluktuaci nájemníků, kteří buď hledali levnější prostory, nebo se dostali do tíživé finanční situace a podnikání ukončili. Nyní dochází pomalu k oživení ekonomiky a situace by se měla začít lepšit.

V ČR bylo k 1. 1. 2010 v provozu více než 300 nákupních center, která disponovala zhruba 3,1 miliony m² prodejních ploch. Mezi největší nákupní centra můžeme zařadit Centrum Chodov, OC Letňany v Praze, Olympia Brno. Avion Shopping Park v Ostravě - Zábřehu je na 8. místě a OC Futurum v Ostravě na 14. místě. Z regionálního hlediska je Moravskoslezský kraj na 2. místě v počtu nákupních center.

Nejčastějšími nájemníky v nákupních centrech jsou dle sortimentu od největšího počtu: móda – odívání, gastronomie, móda – obuv, klenoty – dárky, electro – PC, specializované prodejny potravin, sport, drogerie a kosmetika, tabák a hypermarkety/supermarkety.

Největším projektem v Moravskoslezském kraji je nyní výstavba centra Forum Ostrava/Karolina a předpokládá se, že mezi roky 2010 – 2013 dojde k rekonstrukcím a modernizacím celé řady obchodních domů postavených v sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století. Vše závisí na tom, jak dlouho bude odeznívat nepříznivá ekonomická situace obyvatel.

Nájemní podmínky jsou ovlivňovány hned několika faktory. Můžeme mezi ně zařadit lokalitu obchodního centra, charakter okolí, velikost obchodní jednotky, umístění v rámci centra, momentální situaci na trhu a další. Obecně platí, že v případě ekonomické krize roste

tlak nájemců na změny podmínek. Smlouvy o pronájmu jsou různě upravovány, poskytovány výhody, slevy či snížení nájmů. Vše vždy záleží na dohodě mezi pronajímatelem a nájemcem.

Investice do nových center jsou v současnosti bržděny výrazně striktnějšími podmínkami bank při udělování úvěrů. Finanční domy dnes běžně požadují více než třetinové krytí vlastním kapitálem a minimálně 40 % uzavřených nájemních smluv před zahájením výstavby.¹⁴

3.3 Finanční analýza

Jak jsem již uvedla výše, finanční analýza podniku je jednou z nejrozšířenějších a nejpoužívanějších metod pro hodnocení finančního hospodaření firmy. Pracuje s účetními výkazy z jednotlivých let a uvedené hodnoty poměřuje mezi sebou navzájem, hledá mezi nimi souvislosti, určuje jejich budoucí vývoj a tím zvyšuje vypovídací schopnost výkazů.

Informace potřebné pro zpracování finanční analýzy jsem čerpala z rozvah a výkazů zisků a ztrát společnosti STYL INVEST s.r.o. za roky 2007 – 2009, na které se můžete blíže podívat v Příloze I. Všechny použité číselné údaje jsou uvedeny v tisících Kč. Podrobné výpočty jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v Příloze II.

Mnoho publikací se zmiňuje o tom, že účetní výkazy mají hodně slabých stránek, o kterých je dobré vědět a brát je v potaz při interpretaci vypočítaných hodnot, protože jinak může dojít ke špatným závěrům a chybným rozhodnutím. Pro příklad jsem vybrala tyto podle Blahy a Jindřichovské:¹⁵

- Rozvaha nereflektuje přesně současnou hodnotu podniku – jako základ pro ohodnocení aktiv a pasiv se v účetních standardech používá často historická hodnota, která ale nevypovídá přesně o současné hodnotě aktiv a pasiv. Odpisy a metody odepisování jsou pouze nepřesnou a přibližnou hodnotou skutečného procesu stárnutí.
- Hodnota některých rozvahových položek je stanova odhadem – př. stálá aktiva, jejichž reálná hodnota by se měla zakládat na době použitelnosti, životnosti.
- Dalším problémem je ohodnocování dlouhodobého majetku, který se provádí postupným snižováním jeho hodnoty tedy odepisováním. Ale u firem, které mají hodně majetku ve zhodnocujících aktivech, dochází i k opačnému stavu a to „zhodnocování“ majetku. Tento jev se ale většinou v úvahu vůbec nebere a v rozvaze není zachycen. Pro společnost STYL INVEST s.r.o. je uvedený bod velice důležitý,

¹⁴ Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí. *Trend report 2010*. Praha: Integraf s. r. o. 184 s.

¹⁵ Podle zdroje: BLAHA S. Z.; JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 193s. ISBN 80-7261-145-3. str. 26-28.

protože firma nakupuje nemovitosti, které dále modernizuje a rekonstruuje a vlivem těchto oprav dochází k technickému zhodnocení nemovitostí.

- Výsledná položka výkazu zisků a ztráty „výsledek hospodaření za účetní období“ nevyčísľuje skutečný hotovostní příjem podniku. Jedná se o to, že ve výkazu se pracuje s výnosy firmy dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvářením. V závěru to však neznamená, že stejnou částku skutečně firma v daném období přijme, protože může zahrnovat jak tržby okamžitě uhrazené v hotovosti, tak i prodej odběratelům na úvěr a náklady nemusí být vždy skutečně zaplacený ve stejném období, kdy se objeví ve výkazu zisku a ztrát.

Než začneme pracovat s jednotlivými ukazateli, měli bychom si osvětlit jednotlivé druhy zisků, které můžeme nalézt v rozvaze.

EBIT – zisk před zdaněním a úroky, někdy také označován jako provozní výsledek hospodaření.

EBT – zisk před zdaněním. Byly již odečteny nákladové úroky.

Čistý zisk – výsledek hospodaření za běžnou činností. Jedná se o zisk po zaplacení daní. Nejsou zde zahrnovány mimořádné výnosy a náklady.

Čistý zisk k rozdělení – výsledek hospodaření za účetní období. Zahrnutý mimořádné výnosy a náklady, pokud je společnost vykazuje.

3.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu neboli rentabilita aktiv „ROA“

	2007	2008	2009
ROA	13,2 %	10,99 %	4,9 %

Ukazatel jsme počítali jako podíl zisku a celkových aktiv. Vyjadřuje návratnost aktiv, jeho výnosnost neboli efektivitu využití investovaného kapitálu. Určuje, jaká část zisku byla vygenerovaná. Trend je klesající. Hodnota ukazatele se rapidně snížila v důsledku zvýšení celkových aktiv - dlouhodobého finančního majetku, konkrétně podílů v ovládaných a řízených osobách. Jedná se o to, že společnost STYL INVEST s.r.o. koupila v roce 2009 podnik Karnako s. r. o a je jejím 100 % vlastníkem. Firmě byl poskytnut na investici dlouhodobý bankovní úvěr.

Rentabilita vlastního kapitálu „ROE“

	2007	2008	2009
ROE	13,4%	11,8%	8,7%

Ukazatel vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu a spočítáme ho jako podíl čistého zisku a vlastního kapitálu. Je zajímavý především pro majitele firmy a konkurenci. Určuje, jaká část zisku byla vygenerovaná z vlastního kapitálu. Vlastníci společnosti zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos.

Ve firmě STYL INVEST s. r. o. má ve sledovaném období ROE mírně klesající tendenci. Je zapříčiněna snížením čistého zisku a zvýšením vlastního kapitálu. Snížení čistého zisku oproti roku 2008 můžeme vysvětlit prodejem objektu Frýdek Místek v roce 2008 za 4,3 mil. Kč, kdy jeho účetní hodnota činila 2,41 mil. Kč. Rozdíl v celkové výši 1,9 mil. Kč se pak promítnul ve zvýšení krátkodobého finančního majetku, ale oproti roku 2007 nedošlo k žádnému výnosu z podílových fondů. V roce 2009 k žádnému prodeji objektu nedošlo a společnost inkasovala tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a z prodeje cenných papírů a podílů.

Rentabilita tržeb „Zisková marže“

	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	39%	37%	29%

Ukazatel dává do poměru čistý zisk a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Ukazuje nám kolik korun (procent) zisku, připadne na jednu korunu tržeb. Říká nám jaká je celková marže společnosti. Na vývoj trendu ukazatele může mít vliv změna ceny nákladů, výše tržeb či citlivost na změnu kurzu koruny a cen nákladů. Ve společnosti STYL INVEST, s. r. o. je trend mírně klesající. V roce 2009 připadá na jednu korunu tržeb 29 % zisku. Proč se zisková marže oproti roku 2008 snížila? Hlavním důvodem je snížení čistého zisku ze 4 534 tis. Kč na 3 680 tis. Kč. Je to dáno tím, že v roce 2008 došlo k prodeji objektu ve Frýdku Místku, jejíž hodnota po zhodnocení byla vyšší, než hodnota, za kterou ji společnost koupila, a rozdíl, který činil 1,9 mil. Kč, se promítnul do tržeb, které v závěru zvýšily čistý zisk.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

	2007	2008	2009
Rentabilita investovaného kapitálu	15,9%	14,8%	6,6%

Ukazatel vypovídá, jaká je výnosnost investovaného kapitálu. V čitateli je EBIT, který odpovídá provoznímu zisku. Ve jmenovateli jsou zahrnuty vlastní kapitál, rezervy, dlouhodobé závazky a dlouhodobé úvěry tzn. suma všech investovaných peněz do podnikání. V roce 2009 má ukazatel klesající charakter. Snížení ukazatele na 6,6 % je způsobeno poskytnutím dlouhodobého úvěru od ČSOB ve výši zhruba 30 mil. Kč. Tyto peníze byly investovány na koupi společnosti Karnako s.r.o., která se zabývá stejnou hlavní činností jako STYL INVEST s.r.o.

3.3.2 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita

	2007	2008	2009
Běžná likvidita	5,29	8,14	1,75

Obecně ukazatele likvidity vyjadřují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a ukazují nám, jak je podnik schopen dostát včas svým finančním povinnostem. I v dnešní době je velice důležitá solventnost podniku, tedy připravenost hradit své dluhy a patří mezi významnou podmínku existence firmy.

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát jsou schopna oběžná aktiva krýt krátkodobé závazky společnosti. Doporučená hodnota je nad 1,5. Společnost tuto skutečnost plní několika násobně víc. V roce 2009 se hodnota rapidně snížila, ale pořád se pohybuje nad doporučenou hodnotou. Tuto skutečnost můžeme vysvětlit tím, že peníze na účtu u banky, byly v roce 2009 použity na koupi již výše zmiňované společnosti Karnako s.r.o. Množství peněz uložených v bance se oproti roku 2008 snížilo o 89,9%.

U tohoto ukazatele je důležité sledovat vhodnou strukturu oběžných aktiv, která aktiva jsou reálná a která jej uměle vylepšují. Společnost STYL INVEST s.r.o. si musí dávat pozor na problémy s nedobytnými pohledávkami, protože pokud bychom je nepočítaly do výpočtu, budou hodnoty ukazatele rozhodně menší.

Pohotová likvidita

$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Hodnota ukazatele bude shodná jako u běžné likvidity z toho důvodu, že společnost nevykazuje žádné zásoby. Proč tomu tak je? Předmětem činnosti společnosti STYL INVEST s.r.o. je správa a rozvoj nemovitostních fondů. Zásoby jsou účtovány u firem, které vyrábí různé druhy výrobků a měly by si na tuto položku dávat velký pozor, protože zásoby můžeme považovat za nejméně likvidní část oběžných aktiv.

Okamžitá likvidita

	2007	2008	2009
Okamžitá likvidita	2,34	6,51	0,5

Ukazatel vyjadřuje okamžitou schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky pohotovými platebními prostředky. V čitateli se objevují pohotové platební prostředky a některé publikace sem zařazují také obchodovatelné cenné papíry, protože v dnešní tržní ekonomice je lze prakticky ihned proměnit v peníze. Jako doporučená hodnota se uvádí výsledek v rozmezí 0,2 – 0,5. Společnost STYL INVEST s.r.o. splňuje podmínku udávaného rozmezí a to v letech 2007 a 2008 několika násobně víc. V roce 2009 se velikost pohotových platebních prostředků snížila, přesto však hodnota zůstala v daném rozmezí. Vysvětlením může být již zmiňovaná investice do koupě společnosti Karnako s.r.o., kdy byly použity kromě dlouhodobého úvěru i krátkodobé finanční prostředky a jejíž hodnota se snížila v roce 2009 o 89,9 % oproti roku 2008. Pokud bychom chtěli interpretovat výsledek, můžeme říci, že společnost STYL INVEST s.r.o. je schopná zaplatit ihned polovinu krátkodobých závazků z krátkodobého finančního majetku.

3.3.3 Ukazatele aktivity

Obrátka aktiv

	2007	2008	2009
Obrátka aktiv	0,532	0,609	0,649

Ukazatel obrátky aktiv se vypočítá jako poměr tržeb k celkovým aktivům a určuje intenzitu jejich využívání v podniku. Obecně můžeme říci, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím firma pracuje efektivněji a je ostatními brána jako fungující společnost. Naopak pokud je

výsledek nízký, měla by se firma zamyslet, buď nad možnostmi zvýšení tržeb, nebo odprodání některých aktiv.

Trend obrátky aktiv ve společnosti STYL INVEST s.r.o. je za poslední tři roky rostoucí a vyjadřuje, že se aktiva v podniku otočí zhruba 0,6 krát za daný interval - v našem případě za rok.

Doba splatnosti pohledávek

	2007	2008	2009
Doba splatnosti pohledávek	40,3 dní	57,5 dní	39,7 dní

Ve vzorci počítáme s pohledávkami z obchodních vztahů, které se objevují v čitateli. Do jmenovatele zahrnujeme průměrně denní tržby. Obvyklá splatnost pohledávek je 14 dnů. Pokud se podíváme na hodnoty za uvedené tři roky, můžeme vidět, že situace není příznivá. V roce 2007 je vysoká hodnota zapříčiněna tím, že se souhlasem firmy měli tři dodavatelé možnost zaplatit své závazky později. V roce 2008 byl výsledek dán převážně dvěma odběrateli, kteří své závazky nespláceli, a vyskytnutá situace byla řešena soudně. Velikost krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů se oproti roku 2008 snížila zhruba o 30%.

Výsledky ukazatele doby splatnosti pohledávek je vhodné srovnat s platební podmínkou, kterou má firma uvedenou ve smlouvách. Pokud je číslo nižší, než výsledné hodnoty, je potřeba provést opatření ke snížení doby splatnosti pohledávek.

Doba úhrady krátkodobých závazků

	2007	2008	2009
Doba úhrady krátkodobých závazků	30,16 dní	32,18 dní	39,25 dní

Ukazatel nám vypovídá o tom, za jak dlouho společnost platí své závazky u dodavatelů. Do čitatele dosadíme krátkodobé závazky z obchodních vztahů a do jmenovatele průměrné denní tržby. Jedná se o hodnocení platební morálky podniku a určuje, jak dlouho firma odkládá placení svých závazků dodavatelům.

Společnost STYL INVEST s.r.o. platila své závazky v roce 2009 zhruba za 39 dnů. Je zajímavé vypočtené hodnoty konfrontovat s výsledky ukazatele doby splatnosti pohledávek, protože zde můžeme vidět, že firma splácí své závazky mnohem rychleji, než jí odběratelé

platí pohledávky. Z provedené horizontální analýzy můžeme vyčíst, že krátkodobé závazky z obchodních vztahů se zvýšily oproti roku 2008 zhruba o 24%.

3.3.4 Ukazatele finanční zadluženosti a stability

Celková zadluženost

	2007	2008	2009
Celková zadluženost	7,95%	6,73%	43,52%

Ukazatel se vypočítá jako poměr cizích zdrojů bez rezerv a celkových aktiv podniku a vyjadřuje její zadluženost. Věřitelé preferují nízkou hodnotu ukazatele. Při vyšší hodnotě pak mohou věřitelé požadovat vyšší úrokovou sazbu za půjčení peněz.

Jednotlivé hodnoty v tabulce nám ukazují, že v prvních dvou letech je celková zadluženost nízká. V roce 2009 si společnost půjčila 30 mil. Kč, proto se hodnota zvýšila na 43,52%. Velikost cizích zdrojů bez rezerv se zvýšila v roce 2009 o zhruba 1074 % díky přijatému úvěru od ČSOB a množství celkových aktiv vzrostlo o 81,6 %.

Uvádí se, že finanční zadluženost by neměla být vyšší než je podíl vlastního kapitálu na financování firmy. Toto pravidlo však dodržuje pouze malá část firem.

Zadluženost vlastního kapitálu

	2007	2008	2009
Zadluženost vlastního kapitálu	8,64%	7,22%	77%

Ukazatel má ve vzorci v čitateli cizí zdroje bez rezerv a ve jmenovateli vlastní kapitál. Hodnoty rostou podle toho, jak roste proporce dluhů ve finanční struktuře podniku a jaká je výše vlastního kapitálu.

Zadluženost vlastního kapitálu se v roce 2009 zvýšila na 77%. Důvodem je již výše zmíněný bankovní úvěr od ČSOB ve výši 30 mil. Kč, který byl potřebný pro zakoupení společnosti Karnako s. r. o, kdy se, jak již bylo uvedeno výše, velikost cizích zdrojů zvýšila o zhruba 1074 %. Vlastní kapitál se zvýšil oproti roku 2008 o 9,9 %.

Doba návratnosti úvěru

	2007	2008	2009
Doba návratnosti úvěru	0,086	0,045	6,036

Uvedený ukazatel spočítáme tak, že do čitatele dosadíme bankovní úvěry a výpomoci a do jmenovatele čistý zisk sečtený s odpisy.

Vypočítané hodnoty nám ukazují, za jak dlouho je společnost schopna splatit přijaté bankovní úvěry a výpomoci. V roce 2007 a 2008 je hodnota nižší než 1 rok. V následujícím roce 2009 je výsledek zhruba 6 let a udává nám, za jak dlouho může společnost, z hlediska velikosti čistého zisku a odpisů v daném roce, přijatý 30 ti milionový úvěr splatit.

Velikost bankovních úvěrů a výpomocí se zvýšila o neuvěřitelných 11 366 % oproti roku 2008 a dokazuje tak, že jde zatím o největší investici společnosti STYL INVEST s. r. o. a závazek splatit bance půjčené peníze.

Ukazatel úrokového krytí

	2007	2008	2009
Ukazatel úrokového krytí	142,2	204	18,05

Ukazatel úrokového krytí nám udává, kolikrát je společnost schopna zaplatit z provozního zisku nákladové úroky. Obecně by hodnota neměla být nižší než 3. Interpretací může být několik. Další možností jak vysvětlit ukazatel je, že úrokové krytí měří, kolikrát se může provozní zisk snížit, aby ještě pokryl úrokové povinnosti společnosti, a od jaké úrovně již toho nebude firma schopna.

Společnost STYL INVEST s.r.o. podmínku splňuje několika násobně víc. V roce 2007 je schopna nákladové úroky zaplatit zhruba 142 krát, o rok později je to ještě víc. V roce 2009 může provozní zisk klesnout zhruba 18 krát a pořád bude firma schopna splácet nákladové úroky. Pod touto hranicí by to už nebylo možné.

Finanční páka

	2007	2008	2009
Finanční páka	1,086	1,072	1,77

Efekt ukazatele spočívá v tom, že použití cizího kapitálu zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu. Finanční páku lze vysvětlit jako příznivý vliv vyššího podílu cizího kapitálu, který zvedá výdělkovou schopnost vlastního kapitálu. Pozitivní vliv nastává pouze za podmínky, že rentabilita celkového kapitálu je vyšší než úrok. Můžeme vidět, že hodnota finanční páky nejdříve klesala, ale v roce 2009 se zvýšila díky přijatému bankovnímu úvěru na hodnotu 1,77.

3.4 SWOT analýza společnosti STYL INVEST s. r. o.

Neexistuje firma, která by měla jenom silné stránky, každý podnik má svou slabinu, kterou si musí hlídat a zabývat se jí. Tak jako neexistuje trh bez hrozeb. Pro každou firmu je proto důležité sledovat ekonomický vývoj státu, aby nebyla zaskočena a vždy měla připravenou strategii, kterou v dané situaci může použít. K tomu nám slouží mnou použitá SWOT analýza a SWOT matice, pro lepší přehled s možností konfrontace jednotlivých druhů strategií. Jedná se o přehled současné situace podniku a také pohled na jeho hrozby a strategické možnosti budoucího vývoje.

3.4.1 Silné stránky

- Finanční síla a zdraví firmy, zkušený management
- Dlouhodobá existence firmy na trhu
- Modernizace a rekonstrukce objektů s pomocí dotací z EU, aby se stala společnost konkurenceschopnější
- Vzorná platební morálka
- Dobrá pověst u svých klientů

3.4.2 Slabé stránky

- Nepatrný podíl na regionálním trhu
- Neexistence prezentace firmy pomocí webové stránky na internetu – informační technologie je v posledních letech velice rozšířená a možnost vyhledávání na internetu využívá stále více lidí
- Slabá reklama
- Klienti firmy neplatí včas závazky vůči společnosti

3.4.3 Příležitosti

- Využití moderních trendů a technologií ve stavebnictví při rekonstrukcích a modernizacích
- Využívání možností dotací z Operačních programů EU

- Příznivý ekonomický vývoj
- Nízká úroková míra
- Spolupráce s novými klienty

3.4.4 Hrozby

- Změna legislativy – daň z nemovitosti, růst DPH
- Politická situace, růst inflace
- Dopady hospodářské krize – vysoká nezaměstnanost, nižší platy, zadluženost domácností – lidé více šetří, málo nakupují a tím může dojít ke snížení zisků firem – nabídka nebytových prostor převyšuje před poptávkou
- Vysoká úroková míra
- Velká konkurence v Moravskoslezském kraji

SWOT matice		Interní analýza	
		<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - finanční síla a zdraví firmy - dlouhodobá existence na trhu - vzorná platební morálka - dobrá pověst u klientů - modernizace a rekonstrukce objektů 	<ul style="list-style-type: none"> - nepatrný podíl na regionálním trhu - neexistence webové stránky - slabá reklama - klienti neplatí své závazky vůči společnosti včas
Externí analýza	<i>Příležitosti</i>	strategie "VYUŽITÍ"	strategie "HLEDÁNÍ"
	<ul style="list-style-type: none"> - využití moderních trendů a technologií ve stavebnictví - využívání dotací z OP EU - příznivý ekonomický vývoj - nízká úroková míra, spolupráce s novými klienty 		
Externí analýza	<i>Hrozby</i>	strategie "KONFRONTACE"	strategie "VYHÝBÁNÍ"
	<ul style="list-style-type: none"> - změna legislativy – daň z nemovitostí, růst DPH - politická situace - růst inflace, konkurence - dopady hospodářské krize - vysoká úroková míra 		

Tab. 3.3 SWOT matice

Společnost STYL INVEST s. r. o. se jeví jako stabilní firma, jejíž silnou stránkou je dobrá pověst, finanční síla a platební morálka. Management podniku si je vědom svých slabých stránek a hrozeb, které se na trhu objevují a pravidelně sledují vývoj makroekonomických ukazatelů, které by je mohly určitým způsobem ovlivnit. Snaží se využít veškerých příležitostí, které se jim nabízí a neustále pracují na celkovém zlepšení.

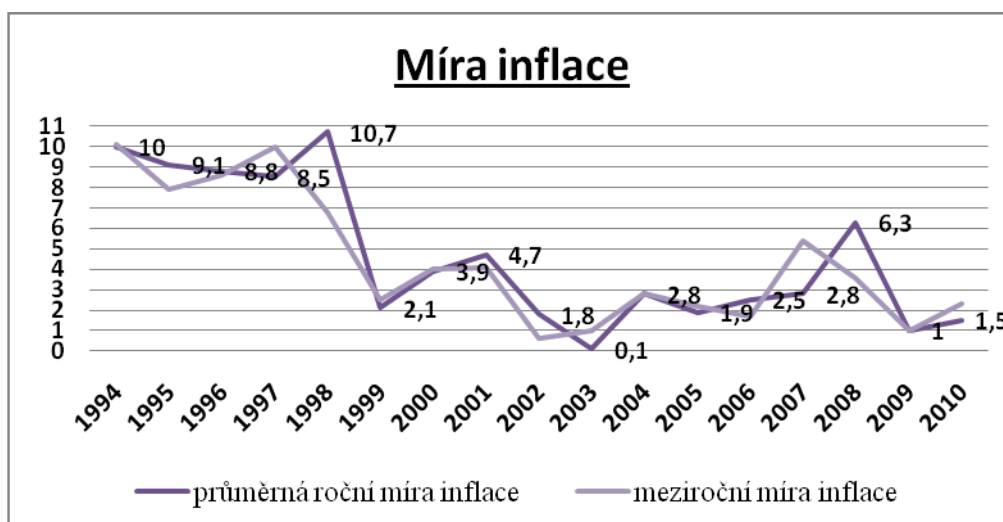
3.5 PESTLE analýza

3.5.1 Politické faktory

V České Republice se jeví politická situace jako vcelku stabilní. Avšak plánované důchodové reformy proti sobě staví některé politické strany. Hlavním probíraným tématem je změna DPH. Dne 10. 3. 2011 se koalice dohodly a příští rok by měla být základní sazba 20% a snížená 14% - zde můžeme zařadit potraviny, léky, nové byty, knihy, stavební práce, vodné, ubytování a další. Od roku 2013 se má sazba DPH ustálit na jedné hodnotě bez dalších výjimek a to 17,5%. Část výnosů chce pak vláda použít na budoucí penze.

3.5.2 Ekonomické faktory

Jako první faktor ovlivňující podnik uvedu inflaci. Můžeme ji definovat jako růst cenové hladiny neboli snížení kupní síly peněz. Na grafu níže vidíme, že míra inflace v roce 2010 činila 1,5%. Nejnovější informace z února 2011 udávají, že se hodnota zvýšila na 1,8%.

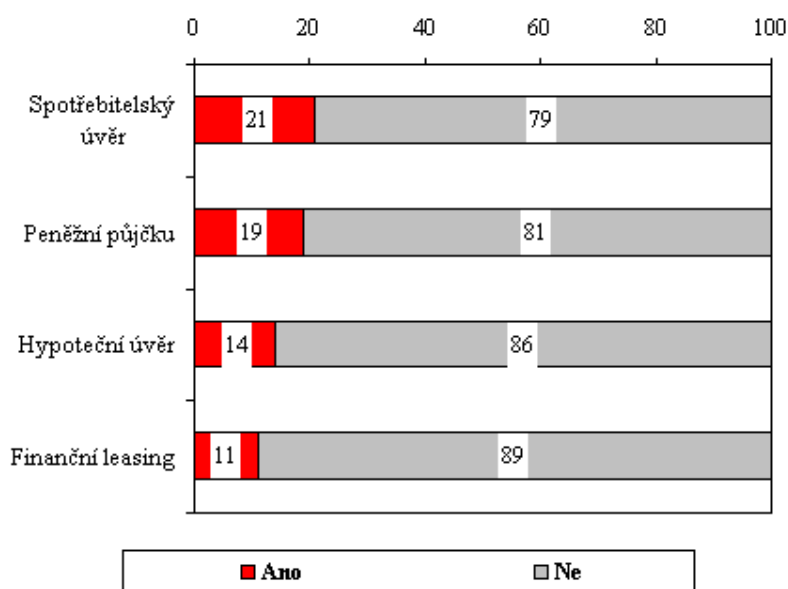


Obr. 3.4 - Zdroj: Hodnoty ČSÚ, vlastní zpracování

Druhý faktor, který uvedu, je zadluženost domácností. Na grafu níže můžeme vidět, že necelá polovina (46%) českých domácností splácí úvěr, půjčku nebo leasing. Zhruba 15% domácností splácí dva nebo více úvěrů. Pořád na nás působí dopady hospodářské krize jako

vyšší nezaměstnanost, snížení platů, v závěru tyto skutečnosti vedou k snížení spotřeby a větším úsporám. Díky tomu mohou podnikům klesat zisky a nemusí být schopni dále investovat do nových nebo lepších maloobchodních prostor. Proto nabídka pronájmu nebytových prostor převyšuje poptávku.

Počet obyvatel splácejících jeden ze čtyř druhů úvěru



Obr. 3.5¹⁶

Hrubý domácí produkt ČR (HDP), neboli celková peněžní hodnota statků a služeb vyprodukovaných na daném území za určité období, vzrostl o 2,2%. Na zvýšení výkonnosti české ekonomiky se podílí především zpracovatelský průmysl a odvětví, jejichž výrobky se vyvážejí do zahraničí. Zde můžeme zařadit elektrotechniku, strojírenské výrobky a dopravní prostředky. Naopak špatně na tom byla v roce 2010 zemědělská výroba a stavebnictví. Český statistický úřad očekával větší růst HDP. Tato situace byla ovlivněna nízkou domácí poptávkou, která byla zapříčiněna snižováním mezd a růstem nezaměstnanosti. HDP ČR v běžných cenách za rok 2010 činila 3.667,6 mld. Kč.

Počet administrativních budov dokončených mezi roky 2006 – 2009 činí v ČR 233 objektů. Z toho v Moravskoslezském kraji bylo postaveno 17 budov. V tom samém období bylo v ČR postaveno 834 budov používaných pro obchod z toho v Moravskoslezském kraji 102 objektů.

Moravskoslezský kraj v kostce r. 2010 (dle údajů z ČSÚ):

¹⁶ STEM TRENDY. *Zatížení domácností půjčkami a úvěry*. [online]. 10/2010. [cit. 2011-03-11]: Dostupný z WWW: <<http://www.stem.cz/clanek/2033>>.

• počet zahájených nebytových staveb	74
• počet zahájených stavebně upravených nebytových prostor ²⁵	
• počet dokončených nebytových staveb	58
• počet dokončených stavebně upravených nebytových prostor	38
• společnost s ručením omezeným	21 514
• činnosti v oblasti nemovitostí	10 723
• činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu	4 111

3.5.3 Sociální faktory

Počet obyvatel v ČR k 30. září 2010 byl 10 526 685 osob, z toho v Moravskoslezském kraji 1 244 172 osob - 51 % žen a 49 % mužů.

Nezaměstnanost je jedním z velice důležitých faktorů, který by měl každý podnik sledovat. Vysoká nezaměstnanost může mít za následek snížení poptávky obyvatel po službách či výrobcích a na základě toho pak dochází ke snížení tržeb u firem. Je důležité, aby měl každý podnik přichystaných několik variant strategií a z hlediska změn pak používal tu nejvhodnější z nich. V posledním čtvrtletí roku 2010 nezaměstnanost dle ČSÚ dosahovala 7% a snížila se oproti třetímu čtvrtletí o zhruba 2,6%. Oproti tomu v lednu 2011 činila nezaměstnanost 9,7%. Tento jev můžeme přiřadit změnám zákona o zaměstnanosti. Na Úřadech práce bylo evidováno celkem 571 863 obyvatel a počet volných míst činil 31 393. Z evidence bylo vyřazeno nebo odešlo 52 123 uchazečů. Největším problémem zůstává nezaměstnanost osob do 30 let, ta se od roku 2008 téměř zdvojnásobila a může mít do budoucna negativní následek. Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji k 30. 9. 2010 činila 11,50 %. Největší byla v okresech Bruntál a Karviná a to přes 14 %. K uvedenému datu připadalo na jedno pracovní místo zhruba 24 osob. Z hlediska krajů zaujímal Moravskoslezský kraj předposlední místo. Největší nezaměstnanost byla v Ústeckém kraji.

3.5.4 Technologické faktory

Nově vyvinutá technologie může společnost STYL INVEST s.r.o. ovlivnit pouze v případě plánování rekonstrukcí a modernizací svých objektů. Pokud se podnik rozhodne svou budovu zrekonstruovat, je dobré začít sledovat trh a novinky, které přináší, aby mohla nabídnout svým klientům například uvnitř budovy moderní zařízení jako je zabezpečovací systém, klimatizace, výtah, bezbariérový přístup apod. Dále může sledovat novinky v možnosti využití nových materiálů pro zateplení či výměnu oken. Výhodou zateplovacích systémů je výrazná úspora nákladů na vytápění, omezení výskytu plísní, efektivní zhodnocení

objektu při pronájmu, reprezentativnější vzhled, lepší ochrana před horkem při vysokých teplotách, prodloužení životnosti stavby a zamezení popraskání zdiva při mrazech. Společnost STYL INVEST s.r.o. by tedy měla monitorovat nové výrobky, které přichází na trh, trendy ve stavebnictví a další možnosti, jak zlepšit kvalitu nebytových prostor, aby se staly pro klienty zajímavým a reprezentativním místem pro sídlo své firmy.

Jaké vybavení by mohly jednotlivé nebytové prostory mít?

- **Chladicí a topné trámy** – existuje mnoho druhů, v zásadě však pracují na principu vytápění, chlazení a přívodu čerstvého vzduchu do místnosti. Mohou být zabudovány v rovině se stropem nebo volně zavěšeny. Jejich výhodou je, že zajišťují komfortnější distribuci vzduchu, jsou téměř bezúdržbové, bezhlučné a spotřebovávají méně energie, to se pak projevuje v úspoře provozních a investičních nákladů. Použitím trámů dochází ke zlepšení pracovního prostředí pro osoby v objektech.
- **Sprinklery** – zajišťují hašení požáru, patří k systému protipožární ochrany a přispívají k lepší bezpečnosti pracovního prostoru. Jsou umístěny na stropě, kdy při požáru dojde vlivem tepla k zahřátí sprinkleru a k následnému spuštění zařízení. Projektování je náročnější a je potřeba vybudování objektu strojovny, požární nádrže a další.
- **Stropní podhledy s integrovaným osvětlením** – poskytují neomezené tvůrčí možnosti. Mezi jejich výhody patří dlouhá životnost, snadná omyvatelnost, vysoká zvuková pohltivost a možnost použití i do extrémního prostředí.

3.5.5 Legislativní faktory

V České republice tak jako v každé jiné zemi existuje mnoho zákonů, kterými se musí každý podnikatel a podnik řídit. Od 1. května 2004 kdy vstoupila ČR do Evropské unie, také podléhá normám a směrnicím EU, které musí bezprostředně plnit a dodržovat. Mezi zákony vydané v ČR můžeme zařadit obchodní zákoník, občanský zákoník, zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmů právnických osob, zákon o DPH, zákon o ochraně hospodářské soutěže a další. Konkrétně nemovitostní fondy jsou upraveny v zákoně o kolektivním investování.

Na webových stránkách společnosti Czech Invest můžeme zhlédnout souhrnný přehled legislativy související s podnikatelskými nemovitostmi¹⁷:

Stavebně právní legislativa:

¹⁷ CZECH INVEST. *Přehled legislativy související s podnikatelskými nemovitostmi*. [online]. [cit. 2011-03-13]: Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/legislativa>>.

- vyhláška č. 369/2001 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících užívání staveb osobami s omezenou schopností pohybu a orientace (bezbariérová vyhláška).

Legislativa v oblasti životního prostředí:

- zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny,
- zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí,
- zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečištění,
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech,
- zákon č. 254/2001 Sb., o vodách,
- zákon č. 86/2002 Sb., o ovzduší,
- zákon č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu.

Veřejné zakázky:

- zák. č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

Další související předpisy:

- zák. č. 500/2004 Sb., správní řád,
- zák. č. 128/2000 Sb., o obcích,
- zák. č. 129/2000 Sb., o krajích,
- zák. č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,
- zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- zák. 344/1992 Sb., o KN,
- zák. 265/1992 Sb., o zápisech práv do katastru nemovitostí

3.5.6 Ekologické faktory

Ochrana životního prostředí se díky globálnímu oteplování, snižování velikosti neobnovitelných zdrojů, zvyšování emisí, recyklování odpadů a dalších dostává již několik let do popředí. V České republice dohlíží na ochranu Ministerstvo životního prostředí. Legislativu tvoří souhrn právních předpisů, kde můžeme zařadit ochranu ovzduší, klimatu, přírody, půdního fondu a lesního hospodářství, předpisy zabývající se energetikou, hlukem, odpadovým hospodářstvím, vodním hospodářstvím či územním plánováním a stavebním řádem. Stav životního prostředí je pravidelně hodnocen na celém světě. Od vstupu do EU přijala Česká republika mnoho vyhlášek a nařízení, které zapracovala do zákonů. Otázka životního prostředí je pro Evropskou unii velice důležitá a proto ji také zapracovala mezi tematické operační programy jako OP Životní prostředí. Hlavním cílem je zlepšení životního

prostředí a tím i zlepšení kvality života obyvatel ČR. V období 2007 – 2013 stanovila EU 8 prioritních os, díky kterým je operační program rozdělen na logické celky¹⁸:

- zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní
- zlepšování kvality ovzduší a snižování emisí
- udržitelné využívání zdrojů energie
- zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží
- omezování průmyslového znečištění a snižování environmentálních rizik
- zlepšování stavu přírody a krajiny
- rozvoj infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu
- technická pomoc

Jak vidíme výše, faktorů, které mohou ovlivňovat společnost STYL INVEST s. r. o. je mnoho. Je důležité, aby management sledoval jejich vývoj v čase. Díky doznívajícím následkům hospodářské krize ještě stále není všechno tak, jak by mělo být. Díky plánovanému zvýšení DPH, nezaměstnanosti a zhoršení mnoha dalších makroekonomických ukazatelů obyvatelé stále více šetří, nakupují v různých akcích, hledají nižší ceny výrobků i služeb. Tyto skutečnosti se odráží na ziscích maloobchodníků, kteří buď situaci ustojí, nebo mnohdy krachují, protože nejsou schopni platit ani výši nájmu. Jak vidíme, vše spolu souvisí a navazuje na sebe. V případě krachu a odchodu maloobchodníků může společnost STYL INVEST s. r. o. ztratit své klienty a může mít nižší zisky i ona. Proto je pro ni důležité individuální zpracovávání nájemních smluv a kontakt s klienty, kdy se dohodnou na podmínkách nájmu. Společnost STYL INVEST s. r. o. řešila odchod pouze ČS spořitelny, která se ovšem stěhovala do vlastních prostor, ale v brzké době za ni dokázala najít nové nájemníky.

3.6 Porterova analýza 5 ti konkurenčních sil

3.6.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Nová společnost, která by chtěla vstoupit na stávající trh, by musela mít dostatek financí, protože nákup takovýchto objektů nestojí malé peníze. Pokud by firma sama neměla dostatek kapitálu, musela by získat podílníky, kteří by chtěli investovat do nemovitostních fondů. Zde se pak již jedná o otázku důvěry.

¹⁸ EVROPSKÁ UNIE. *8 prioritních os OP Životní prostředí*. [online]. [cit. 2011-02-08]: Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/f9317e66-a22a-48e2-8238-f20ae93b4c6d/OP-Zivotni-prostredi>>.

3.6.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Tak jako na všech trzích i na trhu s maloobchodními prostory je konkurence vysoká. Proto je pro společnost STYL INVEST s. r. o. důležité získat konkurenční výhodu, na kterou by přilákala své klienty. Vhodná je modernizace a rekonstrukce nakoupených objektů, úprava jejich okolí, využití nových technologií v zabezpečení a vybavení, ostraha objektu, parkoviště a další. Jedná se o vytvoření příjemných a užitečných podmínek pro provozování maloobchodní činnosti klientů. Další možností je individuální kontakt s jednotlivými klienty a sestavování nájemních smluv dle dohody.

Realitních kanceláří a obchodních společností nabízejících pronájmy vlastních nebytových maloobchodních prostor je jak na Ostravsku, tak v celé ČR mnoho. Mezi největší konkurenty můžeme zařadit společnost RPG byty, realitní kanceláře FLEXI REALITY s. r. o., M&M reality holding s. r. o., RK STING s. r. o. či RE/MAX Česká republika. Hodně lidí v dnešní době využívá vyhledávání na internetu, proto mezi konkurenty můžeme zařadit také inzerce, které můžeme nalézt na webových stránkách Sreality.cz, Reality.cz, HyperInzerce.cz, RealCity.cz, CeskeReality.cz a mnoho dalších.

3.6.3 Smluvní síla odběratelů

Tlak klientů v období hospodářské krize i po ní sílí. Maloobchodníci se snaží ušetřit na nájmu a pokrýt tak ztráty, které se v této době objevily, protože jejich zákazníci začali více šetřit, zvyšuje se trend nakupování ve slevách a hledání co nejnižších cen a různých akcí. Tyto skutečnosti se pak odráží ve snižování zisků a maloobchodníci se snaží vyjednávat platbu nižších cen pronájmů prostor. Jde pak již o konkrétní dohodu mezi společností a klientem.

3.6.4 Smluvní síla dodavatelů

Otázka dodavatelů se ve velké míře řeší pouze v případě modernizací a rekonstrukcí některého z objektů. Zde pak hraje roli nejvíce kvalita dodávaných služeb v závislosti na ceně. Společnost STYL INVEST s. r. o. má za dobu své působnosti zkušenosti s některými firmami, které se již osvědčily v minulých projektech, proto pokud je možnost, využívá i nadále jejich služeb. Momentálně probíhá projekt: Zateplení objektů firmy STYL INVEST s. r. o., konkrétně ve městech Havířov a Karviná. Společnost podala žádost o dotace ze Strukturálních fondů EU a další kroky jsou nadále v jednání. V rámci projektu financovaných z Evropských fondů je reálná možnost navázání spolupráce s naprosto novými obchodními partnery.

Mezi stálé dodavatele je možné zařadit společnost ČEZ a. s., která poskytuje výhodné ceny dodávek elektrické energie do objektů.

3.6.5 Hrozba substitučních výrobků

Trh nemovitostí obecně i trh s maloobchodními prostory je velmi specifický. Hrozba substitučních výrobků není žádná. Každý maloobchodník potřebuje k provozování své činnosti určité prostory k podnikání. Výjimku tvoří pouze internetové obchody, které zaujímají jen malé procento. Ty potřebují sklady k uskladnění prodávaného zboží nikoliv prostory k přímému prodeji.

4 Vyhodnocení, návrh změn a strategie dalšího rozvoje

Příloha III obsahuje podrobné zpracování horizontální analýzy. Jedná se o srovnávání účetních výkazů dvou po sobě jdoucích období a zjišťování jejich změn. Pracovala jsem s rozvahou a výkazem zisků a ztrát a zpracovala horizontální analýzy pro společnost STYL INVEST s. r. o. za období 2008/2009, 2007/2008 a 2006/2007, které mi pomohou k interpretaci celkového hodnocení hospodaření firmy.

4.1 Vyhodnocení roku 2007

Z objektu Karviná odešel koncem roku 2006 jeden velký nájemce, který si postavil své vlastní okresní sídlo, a to ČS spořitelna a.s. a společnost STYL INVEST s.r.o. byla nucena najít nájemce nového. Po 12 ti letech provedla opravy nabízených prostor a podařilo se jí z 90 % budovu znovu naplnit, což však způsobilo krátkodobé výpadky z příjmů.

Další objekt, ve kterém společnost v roce 2007 provedla opravy a modernizace byla budova v Ostravě – Vítkovicích. Velikost investice dosáhla 6 ti milionů Kč. Věnovat pozornost opravám a rekonstrukcím vlastněných objektů je v každém případě pro společnost velice důležité, protože jejím hlavním podnikatelským záměrem je pronájem maloobchodních prostor, musí čelit případným konkurentům a poskytovat jak výhodné ceny, tak vzhledově upravené prostory svým potenciálním klientům. U ostatních objektů, které společnost vlastní, byl trend příjmů v tomto roce rostoucí.

V roce 2007 se také potvrdil stálý růst vlastního kapitálu, jehož absolutní hodnota vzrostla o 3 060 tis. Kč. Hodnota cizího kapitálu se snížila o více než polovinu. Procentuelně se pak podílely na celkových aktivech zhruba 7, 95 %.

Společnost STYLE INVEST s.r.o. měla v daném roce 35 klientů, kteří si pronajímali výše zmíněné prostory v objektech. Péče o zákazníky byla, je a bude vždy jednou z nejdůležitějších činností, na kterou by měl být kladen velký důraz.

STYLE INVEST s.r.o. v roce 2007 zaměstnával 5 pracovníků a jedna zaměstnankyně nastoupila v pololetí na mateřskou dovolenou.

V rámci své investiční činnosti využívá společnost úvěrových zdrojů ČSOB. Všechny dřívější závazky vůči ní splatila.

Dále se společnost také zaměřila na možné zhodnocení finančních prostředků v akciových podílových listech a realizovala zisk ve výši 976 tis. Kč zpětným odkoupením podílových fondů.

Celková aktiva se snížila o 1,9 % důsledkem snížení dlouhodobého finančního majetku o 87,6 %, kde došlo k úbytku držených cenných papírů a podílů. Oběžná aktiva se zvýšila o 39,4 % velkou měrou díky nárůstu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů o 61,5 % a také díky zvětšení krátkodobého finančního majetku o 108,8 %.

Celková pasiva se snížila o 1,9 %. Vlastní kapitál vzrostl o 9,8 % a zisk se zvýšil o 6,6 %. Oproti tomu cizí zdroje zaznamenaly pokles o 56,2 %. Stoprocentní pokles můžeme vidět u rezerv i dlouhodobých závazků. Bankovní úvěry a výpomoci se snížily o 33,3 %.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb se snížily o 8,7 % díky odchodu velkého nájemce ČS spořitelny a. s., o kterém jsem se zmiňovala výše. Avšak stoprocentně se zvýšily tržby za prodej cenných papírů a podílů, díky kterým v závěru zisk vzrostl o již zmíněných 6,6 %.

4.2 Vyhodnocení roku 2008

Celkový výsledek hospodaření se oproti předchozímu roku snížil o zhruba 400 tis. Kč, kdy tržby z pronájmu se snížily o 117 tis. Kč. Tento stav byl zapříčiněn prodejem objektu ve Frýdku – Místku, kdy účetní hodnota objektu byla 2,410 mil. Kč a byl prodán za 4,3 mil. Kč a přestože rozdíl mezi kupní a účetní cenou, činil zhruba 1,9 mil. Kč, tak se do celkového výsledku hospodaření nepříznivě promítly chybějící tržby za pronájem těchto prostor. Na druhé straně měla kladný vliv na vývoj tržeb stabilizace nájemců v objektu Karviná, který se podařilo zcela naplnit novými nájemci po odchodu ČS spořitelny.

Z hlediska celkového hospodaření v roce 2008 pak došlo k 10 % nárůstu aktiv a to především mimořádným nárůstem volných peněžních prostředků na 16,3 mil. Kč zapříčiněným hlavně prodejem nemovitosti i ziskem společnosti v roce 2008.

Počet zákazníků se oproti roku 2007 zvýšil z předešlých 35 na 42 klientů a to díky naplnění objektu v Karviné, kde jich nastoupilo hned 11 nových místo již zmiňované ČS spořitelny. Na opravy a rekonstrukce bylo vynaloženo zhruba 1,2 mil Kč.

Pokud bychom se zaměřili na vývoj pohledávek, můžeme říci, že v roce 2008 vznikl spor se dvěma odběrateli, kteří své závazky nespláceli včas, a byly řešeny soudně. Počet zaměstnanců zůstal nadále stabilní a společnost zaměstnávala 5 osob.

Zisk oproti roku 2007 klesl o 8 % a byl zapříčiněn hlavně nulovým výnosem z podílových fondů.

Celková aktiva se zvýšila o 10,6 % důsledkem nárůstu krátkodobého finančního majetku o 186,9 %, který je zapříčiněn prodejem nemovitosti. Krátkodobé pohledávky se zvýšily o 31,1 %, na druhou stranu dlouhodobé pohledávky se snížily o 99,6 %. Dlouhodobý majetek se snížil o 14,7 % díky prodeji objektu ve Frýdku – Místku.

Celková pasiva vzrostla o 10,6 %. Vlastní kapitál se zvýšil o 12,1 % především díky nárůstu kapitálových fondů o 145,2 %. Cizí zdroje si zachovaly i nadále klesající tendenci, kdy se snížily o 6,4 %. Došlo k dalšímu poklesu bankovních úvěrů o 50 %.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mírně poklesly a to o 0,9 %, které byly zapříčiněny prodejem nemovitosti a tedy ztrátou peněz z pronájmu prostor.

4.3 Vyhodnocení roku 2009

Nejdůležitější skutečností, která se v tomto roce odehrála, byla investice v hodnotě 50 mil. Kč. Došlo ke koupi společnosti Karnako s.r.o., která se zabývá stejnou hlavní činností jako STYL INVEST s.r.o. – tedy pronájmem nemovitostí. Vlastní jednu nemovitost o rozloze 6000 m² a tento objekt je plně obsazen. Zvýšila se hodnota celkových aktiv na zhruba 75 mil. Kč. Společnost investici financovala jak z vlastních tak cizích zdrojů. Od ČSOB získala úvěr v hodnotě 30 mil. Kč, zbytek investovala z vlastních zdrojů. Splátka úvěru se plně promítne do výsledků hospodaření tohoto i dalších let, přičemž roční splátka úvěru dosahuje zhruba 4 mil. Kč. Díky velikosti úroků se snížil finanční výsledek hospodaření, který ovlivnil zisk společnosti.

Investicí 20 mil. Kč z vlastních zdrojů se snížila hodnota krátkodobého finančního majetku z 16 388 tis. Kč na 1 692 tis. Kč. Tato skutečnost se promítla do ukazatele okamžité likvidity, který se snížil z hodnoty 6,51 na 0,5. Není to ovšem žádná tragédie, protože ukazatel se i tak pohybuje v rozmezí, kdy je společnost i nadále schopna dostát svým závazkům. STYL INVEST s.r.o. měla dostatek zdrojů na krytí provozu, splátky úvěru i daňové povinnosti.

Výsledek hospodaření za účetní období se oproti roku 2008 snížil díky nákladovým úrokům, které musí společnost platit a to ze 4 534 tis. Kč na 3 680 tis. Kč avšak tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají nadále rostoucí trend a zvýšily se z 12 406 tis. Kč na 12 631 tis. Kč.

Společnost si v tomto i nadcházejících letech klade za úkol vytvářet finanční rezervy pro splacení úvěru, má dojít ke snížení osobních výdajů a snížení nákladů na autoprovoz. Očekává se také i nadále růst tržeb z hlavní činnosti.

Celková aktiva se zvýšila o 81,6 % oproti roku 2008 důsledkem nárůstu dlouhodobého majetku. STYL INVEST s. r. o. koupil společnost Karnako s. r. o. za 50 mil. Kč, investice se promítla v položce rozvahy: Podíly v ovládaných a řízených osobách. Poklesla velikost krátkodobého finančního majetku o 89,7 % a také krátkodobé pohledávky o 22 %.

Celková pasiva vzrostla o 81,6 %. Největší podíl na výsledku má přijatý úvěr ve velikosti 30 mil. Kč od ČSOB. Peníze byly použity na koupi společnosti Karnako s. r. o.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mírně vzrostly o 1,8 %, avšak díky zvýšení nákladových úroků o 236 tis. Kč se celkový zisk nakonec snížil o 18,8 %.

4.4 Vyhodnocení roku 2010

V roce 2009 došlo ke zhoršení všech ukazatelů finanční analýzy. Výsledky byly dány zatím největší investicí společnosti STYL INVEST s. r. o., která vstoupila do její ekonomiky v listopadu 2009 a jejíž hodnota dosahovala 50 mil. Kč. Jedná se o koupi společnosti Karnako s. r. o.

Díky později získaným údajům z účetních výkazů STYL INVEST s. r. o. z roku 2010 (Příloha 1) jsem si chtěla potvrdit, zda tendence zhoršení ukazatelů finanční analýzy má stejný trend i v roce 2010. Proto jsem provedla analýzu alespoň následujících ukazatelů, kde můžeme vidět výsledky společnosti STYL INVEST s. r. o. Problémem je však, že úvěrem je zatížená mateřská společnost, ale zisky zůstávají v podniku Karnako s. r. o., jejíž je STYL INVEST s. r. o. 100 % vlastníkem a tím pádem, nelze brát jednotlivé výsledky ukazatelů až tak vážně. Pro reálné hodnocení a posouzení finančního zdraví firmy nejsou moc objektivní. Proto se níže budu zabývat tím, zda byla investice pro společnost efektivní či nikoliv. Podrobné výpočty finanční analýzy za rok 2010 můžeme najít na konci Přílohy II.

Rentabilita celkového kapitálu
4,75 %

Rentabilita vlastního kapitálu
7,58 %

Rentabilita tržeb
27,1 %

Okamžitá likvidita
1,07 %

Celková zadluženost
37,4 %

Jak můžeme z výsledků roku 2010 vidět, došlo k mírnému zhoršení ukazatelů oproti roku 2009. Proto jsem si chtěla odpovědět na otázku, zda byla investice výhodná a efektivní a jestli nebyla pro společnost STYL INVEST s. r. o. příliš riskantní.

Původní aktiva podniku se zvýšily téměř na dvojnásobek. Zásadní finanční ukazatele se zhoršily. Z tohoto pohledu se investice zdála být riskantní a tak ji posuzovaly i banky, které se rozhodovaly, zda poskytnout úvěr či nikoliv. Navíc negativně hodnotily krizové období, ve kterém se investice připravovala a ekonomickou obtížnost regionu Karviná, kde byla budova zakoupena.

Naplnuje tedy investice předpoklady, které společnost očekávala a které prezentovala bance pro získání úvěru, když se na první pohled finanční hospodaření zhoršilo? Co získala společnost STYL INVEST s. r. o. danou investicí? Na dané otázky mi odpověděl ředitel společnosti takto:

- Výrazně se zvýšila hodnota aktiv,
- vzhledem ke skutečnosti, že se v obou společnostech nezvýšil počet pracovníků, snížily se režijní náklady na řízení společnosti (stejný počet pracovníků, vybavenost pracovními prostředky – auta, kanceláře, počítače, software apod.),
- na co však společnost hlavně kladla důraz při rozhodování o uskutečnění investice, byla ekonomická perspektiva kupovaného podniku, zejména odhad ve zvýšení výnosů společnosti do budoucna. Management odhadl, že Karnako s. r. o. má značný potenciál růstu. Na základě svých zkušeností předpokládal zvýšení výnosů z nájmu v průběhu 5 ti až 6 ti let o 20–30 % při investičních nákladech na rekonstrukci objektu ve výši 4-5 mil. Kč. Management navíc vycházel z toho, že nakupovaná společnost má v době nákupu hodnotu odpovídající kupní ceně. V tomto případě by mělo dojít k výrazné změně

ve směru zvýšení ekonomické výkonnosti. Prokázat bance reálnost tohoto projektu však bylo velice obtížné, ale nakonec úspěšné.

Jsou výše uvedené argumenty přesvědčivé? Odbornost, zkušenost a praxe managementu společnosti za 12 let jejího působení je zřejmá, avšak já bych ještě ráda uvedla dva další propočty, které nás utvrdí v tom, zda byla investice výhodná či nikoliv. Jedná se o:

- posouzení hodnoty nemovitosti Karnako s. r. o. na základě výpočtu hodnoty nemovitého majetku výnosovou metodou, který provedl pro společnost znalec oboru,
- posouzení skutečnosti, zda by byla společnost Karnako s. r. o. schopna se samofinancovat při splácení úvěru za předpokladu, že by měla 16-20 mil. Kč vlastních zdrojů a použila 30 mil. Kč úvěru.

4.4.1 Určení hodnoty nemovitosti výnosovou metodou

Společnost STYL INVEST s. r. o. uskutečnila koupí společnosti Karnako s. r. o. svou největší investici. Její součástí je 6000 m² pronajímatelných ploch a nachází se v Karviné, která není počítána mezi atraktivní lokalitu. Firma chtěla proto zjistit, zda hodnota nemovitosti skutečně odpovídá výši, za kterou ji koupila. Přizvala si znalce, který pomocí výnosové metody oceňování nemovitosti provedl potřebné výpočty, aby hodnotu zjistil.

Oceňování majetku pomocí výnosové metody je metodou uznávanou a používanou nejenom v ČR, ale i v zahraničí. V ČR se nejčastěji používá metoda kapitalizace stabilizovaného, trvale dosažitelného ročního výnosu dělená příslušnou úrokovou mírou kapitalizace. Obecný vzorec výpočtu pak vypadá takto:

$$\text{výnosová hodnota} = \frac{\text{stabilizovaný výnos} \times 100 (\%)}{\text{úroková míra kapitalizace} (\%)}$$

Stabilizovaný výnos se vypočítá jako roční příjmy z nemovitosti minus celkové roční výdaje, které zahrnují daň z nemovitosti, pojistné z budov a náklady na údržbu. Roční příjmy se vypočítají jako pronajaté prostory dle nájemních smluv vynásobené výší nájmu/m²/rok. Přizvaný znalec určil **stabilizovaný výnos ve výši 5 029 343 Kč**. Dalším krokem je odvození očekávaného procenta kapitalizace. Existuje několik elementů kapitalizace, jejíž hodnoty se nakonec sčítají. Můžeme mezi ně zařadit bezrizikový výnos, riziko trhu, riziko oboru, podnikatelská rizika a finanční rizika. Při stanovení bezrizikového výnosu se vychází z průměrného výnosu střednědobých a dlouhodobých státních dluhopisů. Rozpětí rizik pak lze stanovit od 1 % (nízké riziko) až po 3 % (zvýšené riziko). Bezrizikový výnos byl stanoven na

3,5 %. Ostatní rizika ohodnotil znalec podle svých zkušeností, znalostí trhu a podnikatelského prostředí takto:

Riziko trhu – přiměřené	1,5 %
Riziko oboru – přiměřené	1,5 %
Podnikatelská rizika – přiměřené	1,5 %
Finanční rizika – přiměřené	1,5 %
Celkem	6%
Bezrizikový výnos	3,5 %
Celkem	9,5 %

$$\text{výnosová hodnota} = \frac{5\,029\,343 \times 100}{9,5} = 52\,940\,453 \text{ Kč}$$

Společnost STYL INVEST s. r. o. investovala do koupi Karnako s. r. o. 50 mil. Kč. Jak vidíme výše, výnosová hodnota je o něco vyšší tzn., že investice byla efektivní.

Výnosové hodnotě přikládají největší význam zejména banky. Proto jsem si propočítala dále i variantu optimistickou, která spočívá ve zvýšení stabilizovaného výnosu, zejména od roku 2012 – 2013, jak management společnosti předpokládá a pesimistickou, která spočívá v mírném snížení výnosů a zhoršení konkurenčního prostředí, zejména elementů kapitalizace o 1,0 %.

Optimistická varianta

- Zvýšení stabilizovaného výnosu o 1 mil. Kč

$$\text{výnosová hodnota} = \frac{6\,029\,343 \times 100}{9,5} = 63\,466\,768 \text{ Kč}$$

Pesimistická varianta

- Mírné snížení stabilizovaného výnosu o 529 343 Kč a zvýšení procenta kapitalizace o 1 %.

$$\text{výnosová hodnota} = \frac{4\,500\,000 \times 100}{10,5} = 42\,857\,143 \text{ Kč}$$

Pouze optimistická varianta, o které je management přesvědčen, by byla po roce 2013 velmi zajímavá. Výše uvedené výnosové zhodnocení ukazuje, že management, přesto že šlo o jeho největší investici, neudělal vážnou chybu a investice může být v příštích letech ekonomicky úspěšná.

4.4.2 Výpočet samofinancování společnosti Karnako s. r. o. při splácení úvěru

Ve své práci se zabývám strategickou analýzou společnosti STYL INVEST s. r. o. Její největší investicí byla v roce 2009 koupě firmy Karnako s. r. o., ale jak už jsem uvedla výše, ekonomické výsledky této společnosti, jejíž je STYL INVEST s. r. o. 100 % vlastníkem, se do výsledků nepromítají. Za stávající úpravy by se mohly promítnout do výsledků podíly na hospodářském výsledku, pokud by je schválila valná hromada společnosti STYL INVEST s. r. o.

Považuji za dobré zjistit, zda by byla schopna společnost Karnako s. r. o. vytvářet dost zdrojů, kdyby musela splácet sama úvěr ve výši 30 mil. Kč a nezatěžovala by tak finance mateřské společnosti. Za tímto účelem jsem si vypracovala tabulku tzv. Samofinancování a návratnosti vložených prostředků, kterou uvádím v Příloze IV.

Přiložený hrubý výpočet je založen na mírně optimistickém růstu příjmů (2 % inflace, mírné zhodnocení cen po rekonstrukci objektu), při stanovení poměrně nízkých nákladů. Počítám se stálým úrokem ve výši 5,9 % a dani z příjmů 19 %. Ve výpočtu počítám podle údajů ředitele společnosti STYL INVEST s. r. o. se splácením úvěru ve výši 3 mil. Kč ročně, připočítáním úroků z úvěru a se zaokrouhlenými daňovými odpisy.

Z výpočtu vyplývá, že společnost Karnako s. r. o. by v příštích deseti letech mohla být schopna vytvořit asi 9 – 10 mil. Kč čistých zdrojů a splatit úvěr ve výši 30 mil. Kč. Po splacení úvěru počítá ředitel společnosti s ročním CF ve výši 5,5 mil. Kč. Čistá návratnost vloženého kapitálu by tedy byla až ve 12 roce provozování firmy. Je však nutné uvést, že náklady na provoz budou o něco vyšší, takže i návratnost investice se dosáhne později a to zhruba 13. – 14. rok.

Obecně se u nemovitostí uvádí, že návratnost investice do 20 let se považuje za dobrou. V tomto případě se dá investice posoudit jako přijatelná a málo riziková. Dá se předpokládat, že v budoucnu tedy nebude finančně zatěžovat mateřskou společnost.

Podle slov ředitele mohou být vážným problémem náklady na opravy v 10tém až 15tém roce provozování firmy, kdy generální oprava může být velmi nákladná. To už však nebude společnost zatížena úvěrem a bude generovat meziročně dostatek zdrojů, aby zafinancovala i zásadní opravy.

Závěrem bych chtěla konstatovat, že i přes dočasné zhoršení finančních ukazatelů bude investice pro mateřskou společnost přínosná. Naplní-li se však předpověď ředitele, že po

splácení úvěru bude muset dojít ke generální opravě, mateřská společnost s odčerpáním podílů na hospodářských výsledcích ještě dlouhou dobu počítat nemůže.

4.5 Návrh změn a strategie dalšího rozvoje

Vyhodnocením finanční analýzy jsem se zabývala dopodrobna výše. Zjistila jsem, že investice do koupě společnosti Karnako s. r. o. by měla být do budoucna efektivní a zisková. Nyní se budu zabývat vyhodnocováním ostatních analýz a návrhem změn a strategií dalšího rozvoje. Z hlediska SWOT matice jsem vybrala dvě níže uvedené možné strategie.

4.5.1 Strategie VYUŽITÍ – dotace ze Strukturálních fondů EU

Společnost STYL INVEST s. r. o. by měla využít svých silných stránek k získání příležitostí, které se jí nabízí. Jako již 15 let fungující podnik s dobrým jménem, pověstí a platební morálkou, může žádat o dotace ze Strukturálních fondů EU. Tímto krokem si může společnost velmi pomoci, protože dochází k úsporám energie, snížení nákladů, redukci emisí CO₂, zlepšení životního prostředí obyvatel, zvýšení konkurenceschopnosti či zlepšení tepelné pohody uživatelů.

Po vstupu České republiky do Evropské Unie dne 1. května 2004 se podnikatelům otevřely nové možnosti ať už při podnikání v zemích EU, tak v příležitosti žádat o podporu z operačních programů Evropské unie, kterých je hned několik a všechny obsahují mnoho prioritních os, které jsou pro rozvoj a prosperitu celé EU velice důležité a na druhou stranu jsou zajímavé i pro samotné podniky. Například z Operačního programu Podnikání a inovace si české firmy od roku 2007 až do konce února 2011 rozdělily 17,2 miliardy korun. Ministerstvo průmyslu a obchodu chce v letošním roce podnikatelům vyplatit alespoň 10 miliard korun.

Zájem podniků a podnikatelů o možnost využívání a čerpání dotací ze Strukturálních fondů Evropské unie převážně z Operačního programu Podnikání a inovace, který je zaměřený na podporu podnikatelského prostředí a zlepšení situace podniků v mezinárodním měřítku stále roste. Může se jednat o možnost použití nových technologických materiálů a zařízení, které jsou náročné na finance, a firma by jinak na celý projekt neměla dostatek svých vlastních financí nebo by to pro ni bylo kapitálově náročné.

„Jaké výhody může podání žádosti o dotaci přinést firmě samotné?“ Primárním cílem každého podniku je maximalizace zisku. Existuje pak ale řada sekundárních cílů, které si může vedle hlavního firma stanovit a zde můžeme zařadit růst a expanzi, maximalizaci obrátu, spokojenost zákazníků, dosažení určitého podílu na trhu, zlepšení

konkurenceschopnosti a další. Pokud existuje možnost dosažení jakéhokoliv z těchto cílů, pak není důvod, proč by firma nabízené příležitosti nevyužila.

Modernizace a rekonstrukce objektů zpříjemní prostředí k podnikání a vzniká tím možnost získání nových klientů, kteří raději využijí vyššího nájmu, za lépe vybavené a pěkně vypadající prostory, kde se i jejich zákazníci budou cítit lépe.

Na druhou stranu i na obyvatele, bydlící v okolí působí mnohem příjemněji upravené a modernější budovy. Díky tomu se může dostat společnost do povědomí široké veřejnosti jako podnik, kterému není lhostejný vzhled budov, jejich okolí ani životní prostředí.

V roce 2010 bylo v rámci OPPI podnikatelům rozděleno více než 7 miliard korun. Největší zájem byl o nákupy nových strojů, informačních technologií či zateplení podnikatelských nemovitostí. Počet žádostí o dotace se prudce zvýšil, celkem bylo přijato 2 903 plných žádostí. Na první místo v počtu žádostí můžeme zařadit program: Eko energie, kde bylo podáno 652 plných žádostí a zaměřuje se především na podporu projektů energetických úspor a využívání alternativních zdrojů energie. Největší zájem o dotace měli podnikatelé z Jihomoravského kraje, následoval kraj Moravskoslezský a Zlínský.

V případě, že chce management společnosti využít příležitosti, musí si prostudovat mnoho nových dokumentů týkajících se podávání žádostí o dotace, seznámit se s příležitostmi, které EU začala nabízet nejen podnikatelům, ale i ostatním subjektům a vytvořit tým lidí, který se bude o celý projekt starat.

Dovolím si tvrdit, že v současné době se již stává trendem využívání evropských dotací, důvodem je hlavně to, že společnost může nakoupit materiál či zařízení mnohem kvalitnější, ekologicky nezávadnější a modernější. Tak i přesto, že se musí na projektu finančně podílet, v konečném důsledku ušetří a díky lepším technologiím se stává konkurenceschopnější.

Společnost STYL INVEST s.r.o. se aktivně zapojila do programu a na konci roku 2010 si nechala zpracovat žádost o dotaci na zateplení objektů v Karviné a Havířově. Vše je ale zatím v jednání. Ředitel firmy ještě není jednoznačně rozhodnut o tom, zda této možnosti využít či nikoliv. Podle mého názoru je to však nejlepší cesta ke zvýšení konkurenceschopnosti, zhodnocení nemovitostí, snížení budoucích nákladů a dostání se do povědomí široké veřejnosti jako ekologicky myslící a šetrné společnosti.

4.5.2 Strategie HLEDÁNÍ - marketingová strategie

Druhou významnou strategií, kterou je vhodné použít je strategie HLEDÁNÍ. Jedná se o eliminaci slabých stránek s cílem využít všech vzniklých příležitostí. Já bych se zde chtěla

zabývat otázkou prezentace společnosti pomocí webových stránek. Proto bychom ji mohli nazvat také **marketingovou strategií**.

Společnost STYL INVEST s. r. o. má sídlo v Ostravě – Vítkovicích u vlakového nádraží. Dle mého názoru se nejedná o vhodné strategické místo, proto je podle mě důležité věnovat se více marketingové činnosti a podnik dostat do povědomí široké veřejnosti konkrétním druhem reklamy.

V dnešní době, kdy je hojně rozšířena informační technologie a vyhledávání na internetu využívá stále více lidí, je vhodná prezentace společnosti pomocí webových stránek. Několik let již využívám této možnosti i já a celá moje rodina. Když si chceme objednat určitý druh zboží, vždy si nejdříve sedneme k počítači a na internetu ho vyhledáme. Přečteme si všechny podrobnosti a až poté kontaktujeme prodejce. Proto si myslím, že i na trhu nemovitostí, který je trhem specifickým, potenciální klienti využívají možnosti si nejdříve vyhledávat vhodné maloobchodní prostory pro své podnikání třeba z domova či kanceláře. Až poté následně kontaktují vybranou společnost.

Na internetové adrese websnadno.cz si podnikatel může celou webovou stránku vytvořit úplně sám podle konkrétních šablon, pokud se v problematice alespoň trochu vyzná. Poté se platí paušální částka ve výši 300 Kč měsíčně za její vedení a propagaci. Za rok činí náklady 3 600 Kč a oproti jiným investicím je její výše zanedbatelná.

Navrhovala bych klasický web s použitím několika záložek a mnoha barevných fotografií. Důležitý je popis společnosti STYL INVEST s. r. o., odkdy působí na trhu nemovitostí, kontakt, adresa sídla, mapa apod. V další záložce bych popsala jednotlivé objekty, které podnik vlastní. Zmínila bych se o jejich vybavení či počtu volných prostor s určením rozlohy. Vše bych doplnila fotografiemi exteriéru a interiéru objektů, aby si potenciální klienti mohli vše v klidu prohlédnout a představit si prostory třeba i v 3D prostoru, kdy by si fiktivně objekt z pohodlí kanceláře či domova celý prošli. Dále by podle mého názoru nebylo špatné uvést, jaké firmy již v objektu podnikají. Potenciální klient, který už ví, v jakém oboru bude podnikat, co bude prodávat nebo jaké služby nabízet se může rozhodnout, jestli jsou pro něj prostory vhodné či nikoliv a bude společnost STYL INVEST s. r. o. kontaktovat už s konkrétním dotazem.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo využití teoretických poznatků, které jsem aplikovala na konkrétní společnosti STYL INVEST s. r. o., která působí na trhu nemovitostí, zabývá se realitní činností a jejím předmětem je správa a rozvoj nemovitostních fondů, které jsou plně v jejím vlastnictví.

Praktická část byla velice zajímavá, protože trh nemovitostí je specifický a konkrétně o trhu s maloobchodními prostory jsem, než jsem začala psát diplomovou práci a více se o danou problematiku zajímat, nevěděla skoro vůbec nic. Dozvěděla jsem se mnoho užitečných a zajímavých informací díky, kterým bylo jednodušší, si jednotlivé skutečnosti reálně představit.

Společnost STYL INVEST s. r. o. je fungující a prosperující firma s vysokým potenciálem do budoucna. Díky 15 ti letům fungování podniku má management podniku mnoho zkušeností a znalostí, které dále používá a aplikuje při řízení firmy. Nenechává nic náhodě, sleduje dění na českém i zahraničním trhu a snaží se eliminovat své slabé stránky, kterých si je vědoma a naopak využít příležitostí, které se jí naskýtají.

Po zpracování strategické analýzy konkrétně SWOT, PESTLE, Portra a finanční analýzy jsem došla k těmto závěrům:

V posledním roce se hodnoty finančních ukazatelů zhoršily. Důvodem byla koupě společnosti Karnako s. r. o. v roce 2009, jejíž předmět činnosti je totožný s předmětem mateřské společnosti. Uvedená investice byla ve výši 50 mil. Kč a STYL INVEST s. r. o. si na ni musel půjčit 30 mil. Kč od banky. Díky této skutečnosti, je zatížena úvěrem, avšak zisky z pronájmů prostor v objektu Karnako s. r. o. se nezahrnují do ekonomických výsledků STYL INVEST s. r. o., ale zůstávají v dceřiné společnosti.

Druhá otázka, která tak vyvstává, je, zda byla a bude zatím největší investice ekonomicky perspektivní a efektivní? Odpověď mi poskytl propočet samofinancování podniku Karnako s. r. o. a návratnosti vložených prostředků v případě, že by byla zatížena úvěrem právě dceřiná společnost nikoliv mateřská, za podmínek stanovených ředitelem. Došla jsem k závěru, že za 10 let je schopen podnik Karnako s. r. o. splatit úvěr a vytvořit navíc zisk ve výši 9 – 10 mil. Kč. Čistá návratnost investice se pak odhaduje dle výpočtů zhruba za 12 let působení společnosti. Obecně se pak udává, že investice do nemovitostí je perspektivní a málo riziková, pokud je návratnost vložených prostředků do 20 let. Navíc znalec oboru odhadl výnosovou hodnotu této nemovitosti na 52 940 453 Kč, což je výše než kupní cena nemovitosti. Všechna tyto čísla jsou však pouze relativní, protože trh se neustále vyvíjí,

přichází mnoho změn a je třeba mít tzv. „oči otevřené“, vše sledovat a pružně na vyskytnuté změny reagovat.

Pokud se podíváme na změny v podniku a strategii dalšího rozvoje myslím si, že společnost nedělá žádné zásadní chyby, které by ji velkou měrou ovlivňovaly. Pro takto finančně stabilní firmu, která vlastní několik objektů, používaných k pronájmu je důležité, starat se o ně po stránce rekonstrukcí a modernizací například využitím dotací ze Strukturálních fondů EU a zlepšit tím svou konkurenceschopnost, která je v Moravskoslezském kraji vysoká. V dnešní době, kdy doznívá ekonomická krize, je nabídka maloobchodních prostorů větší než její poptávka. Proto je důležité poskytovat něco „navíc“ – může jít o novinky v zabezpečovacích systémech, klimatizaci či bezbariérový přístup nebo individuální zpracovávání nájemních smluv na základě délky pronájmu konkrétního prostoru.

Posledním mým návrhem bylo zpracování webových stránek, které podniku momentálně chybí. Jednalo by se o poskytování informací potenciálním klientům o společnosti STYL INVEST s. r. o. jako celku i o jednotlivých objektech a možnostech pronájmu v nich. V dnešním IT světě je dle mého názoru vyhledávání na internetu každodenní záležitostí mnoha lidí i firem a je škoda, že společnost STYL INVEST s. r. o. tuto možnost prezentace nevyužívá vůbec.

Podle mého názoru byly cíle, které jsem si stanovila na začátku diplomové práce, naplněny. Díky působení ve společnosti STYL INVEST s. r. o. a vstřícnému chování ředitele firmy a všech zaměstnanců jsem se dozvěděla mnoho zajímavých informací o trhu nemovitostí i chodu celého podniku.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- 1 BLAHA, S. Z.; JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press s. r. o., 2006. 193 s. ISBN 80-7261-145-3.
- 2 DRUCKER, P. *Management pro 21. století. Cestou k zítřku*. 1. vyd. Praha: Management Press s. r. o., 1993. 138 s. ISBN 80-85603-28-4.
- 3 FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 4 GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 5 GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress s. r. o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 6 HERALOVÁ-SCHNEIDEROVÁ, R., *Oceňování nemovitostí*. 1. vyd. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2008. 152 s. ISBN 978-80-01-04032-4.
- 7 HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Skriptum ČZU v Praze, 2002, 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- 8 JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press a. s., 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- 9 KOURDI, J. *Podniková strategie*. 1. vyd. Brno: Computer Press s. r. o., 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- 10 LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- 11 LEE, C. A.; LEE, C. J.; LEE, F. CH. *Financial analysis, planning & forecasting: theory and application*. 2th ed. Singapore: World Scientific Publishing Co. Ptc., Ltd., 2009. 1101 s. ISBN-13 978-981-270-608-9.
- 12 MACEK, J.; KOPEK, R.; KRÁLOVÁ, J. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vyd. Plzeň: TYPOS – Digital Print s. r. o., 2006. 158 s. ISBN 80-7043-446-5.
- 13 MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 14 MICHALKO, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: tiskárna UNION, 2007. 111 s. ISBN 80-86764-60-5.

- 15 RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- 16 SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press s. r. o., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 17 SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck., 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1.
- 18 SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- 19 VALACH, J. a kolektiv. *Fianční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress s. r. o., 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- 20 VEBER, J.; SRPOVÁ J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. 310 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Odborná publikace:

- 1 Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí. *Trend report 2010*. Praha: Integraf s. r. o. 184 s.

Elektronické publikace:

- 1 CZECH INVEST. *Přehled legislativy související s podnikatelskými nemovitostmi*. [online]. [cit. 2011-03-13]: Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/legislativa>>.
- 2 *Definice strategického managementu* [online]. [cit. 2011-02-08]: Dostupný z WWW: <<http://www.zdenekpelousek.cz/management.html>>.
- 3 EVROPSKÁ UNIE. *8 prioritních os OP Životní prostředí*. [online]. [cit. 2011-02-08]: Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/f9317e66-a22a-48e2-8238-f20ae93b4c6d/OP-Zivotni-prostredi>>.
- 4 Integrovaný model strategických alternativ. Podle zdroje: ROLÍNEK, L. *Strategické řízení. Studijní text*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. 2004. 36s. [online]. [cit.2011-04-03]: Dostupný z WWW: <http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kuf/ufrpks_mgr/ufrp_kf2/data/2/spf/spf.pdf>
- 5 *Porterův model pěti konkurenčních sil* [online]. [cit. 2011-02-24]: Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- 6 STEM TRENDY. *Zatížení domácností půjčkami a úvěry*. [online]. 10/2010. [cit. 2011-03-11]: Dostupný z WWW: <<http://www.stem.cz/clanek/2033>>.
- 7 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Číselné údaje o ČR, EU, nemovitostech*. [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.

Seznam zkratek

ARTN	Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CB	Centrální banka
CF	Cash flow
CO ₂	Oxid uhličitý
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky, provozní zisk
EBT	Zisk před zdaněním po odečtení úroků
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
Kč.	Koruna česká
OC	Obchodní centrum
OP	Operační program
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
ROA	Return on assets
ROE	Return on equity
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji že,

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

U Zahrádek 9/361, Hat' 747 16

Seznam příloh

Příloha I	Rozvahy a VZZ za roky 2007 – 2010 STYL INVEST s. r. o.
Příloha II	Finanční analýza STYL INVEST s. r. o.
Příloha III	Horizontální analýza (2007 – 2009) STYL INVEST s. r. o.
Příloha IV	Výpočet samofinancování a návratnosti vložených prostředků